



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

CAROLINA BATISTA PAZ

**A RELAÇÃO ENTRE AÇÕES DE ENDOMARKETING E O
COMPROMETIMENTO HUMANO NO TRABALHO: Um
Estudo em uma Empresa de Energia Elétrica**

Brasília – DF

2013

CAROLINA BATISTA PAZ

**A RELAÇÃO ENTRE AÇÕES DE ENDOMARKETING E O
COMPROMETIMENTO HUMANO NO TRABALHO: Um
Estudo em uma Empresa de Energia Elétrica**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc, Rodrigo
Rezende Ferreira.

Brasília – DF

2013

Paz, Carolina Batista.

A Relação entre Ações de Endomarketing e o Comprometimento Humano no Trabalho: um Estudo em uma Empresa de Energia Elétrica / Carolina Batista Paz. – Brasília, 2012.

82 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Endomarketing. 2. Marketing Interno. 3. Comprometimento.

CAROLINA BATISTA PAZ

**A RELAÇÃO ENTRE AÇÕES DE ENDOMARKETING E O
COMPROMETIMENTO HUMANO NO TRABALHO: Um
Estudo em uma Empresa de Energia Elétrica**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Carolina Batista Paz

Msc, Rodrigo Rezende Ferreira.
Professor-Orientador

Dr, Francisco Antônio Coelho Júnior,
Professor-Examinador

Msc, Diego Mota Vieira.
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Março de 2013.

Aos meus pais, Carmem e Cícero, por toda inspiração e apoio incondicional, resultantes em minhas vitórias. Aos meus irmãos, Henrique e Jéssica, pelo companheirismo. Vocês são essenciais à minha formação pessoal e profissional. Essa conquista é nossa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pela minha formação e pelo incentivo ao alcance dos meus objetivos. Vocês são os responsáveis pelo que sou hoje.

Aos meus irmãos, por toda a amizade e carinho.

Ao meu namorado e eterno companheiro, Willy Clayton, por todo amor, amizade, compreensão e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus familiares e amigos, em especial aos que conheci na UnB, pelo companheirismo e bons momentos proporcionados; vocês fizeram toda a diferença nesta etapa da minha vida.

Ao meu orientador, professor Msc. Rodrigo Ferreira, por me acolher em uma dedicada e competente orientação, sem a qual não seria possível a realização com sucesso deste trabalho. Obrigada pelos incentivos e por acreditar na minha capacidade.

À empresa estudada, pela oportunidade de desenvolver a pesquisa; a todos os funcionários que me ajudaram através do incentivo e do atendimento às minhas solicitações; e aos respondentes da pesquisa, por tornarem possível o desenvolvimento da mesma.

Aos professores da UnB, pelo conhecimento transmitido ao longo da minha graduação.

Meus sinceros agradecimentos a todos que colaboraram com a realização deste trabalho; agradeço a paciência, o apoio e a confiança.

RESUMO

Este trabalho propôs-se a investigar a relação entre as ações de endomarketing com o comprometimento dos funcionários da sede de uma Empresa de energia elétrica, em Brasília, DF. As justificativas do estudo baseiam-se em três dimensões: social, institucional e acadêmica. Quanto ao foco social, espera-se que a sociedade seja beneficiada a partir do fator comprometimento dos funcionários da organização, visto que a melhoria do serviço pode ser alcançada a partir dos resultados aqui apresentados. Quanto ao foco institucional, a pesquisa pode oferecer novos parâmetros de análises por parte da Organização estudada, em relação aos instrumentos de endomarketing utilizados e ao comprometimento alcançado por sua força de trabalho. Academicamente, o estudo se justifica por abordar a relação entre duas variáveis que, historicamente, é pouco investigada no campo de conhecimento do micro comportamento organizacional. A presente pesquisa é de natureza correlacional, classificada como pesquisa de campo do tipo *survey*. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados dois questionários. Para medir a frequência de uso das ações de endomarketing da empresa pelos funcionários, que são as ferramentas de comunicação interna, uma escala de 20 itens foi desenvolvida pela própria pesquisadora. Para medir o comprometimento humano no trabalho, foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que contém 28 itens. Na etapa de coleta de dados, utilizou-se o enfoque quantitativo, na qual o questionário foi enviado por meio eletrônico. A população do estudo consiste nos funcionários do quadro da sede da empresa, o que exclui as unidades regionais, terceirizados e estagiários, totalizando 1.261 indivíduos. A amostra alcançada foi de 415 respondentes, correspondendo a uma taxa de retorno de 33%. Os dados foram analisados por meio do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19, na qual se gerou estatísticas descritivas e utilizou-se o teste de correlação não paramétrico Rho de Spearman. As correlações entre as variáveis de interesse mostraram-se significativas, porém, classificadas como fracas e moderadas. Os resultados do estudo contribuem para um melhor entendimento acerca do assunto, pouco estudado no Brasil. A pesquisa ainda forneceu importantes subsídios à organização estudada para pesquisas internas posteriores acerca dos instrumentos de endomarketing utilizados e o comprometimento de sua força de trabalho.

Palavras-chave: Endomarketing.

Marketing Interno.

Comprometimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Distribuição da População por Gênero e Diretoria.....	37
Gráfico 2 – Distribuição da População por Grau de Escolaridade.....	37
Gráfico 3 – Distribuição da População por Cargo Exercido	37
Gráfico 4 – Distribuição da População por Faixa-etária	38
Gráfico 5 – Distribuição da População por Tempo de Empresa.....	38
Gráfico 6: Distribuição dos Participantes por Sexo	39
Gráfico 7: Distribuição dos Participantes por Estado Civil.....	40
Gráfico 8: Distribuição dos Participantes por Escolaridade	40
Gráfico 9: Distribuição dos Participantes por Cargo Exercido	41
Gráfico 10: Distribuição dos Participantes por Cargo Gerencial.....	42
Gráfico 11: Distribuição dos Participantes por Diretoria/Unidade de Trabalho.....	42
 Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de confiabilidade dos fatores da EBACO	 46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de funcionários por unidade organizacional.....	36
Tabela 2: Idade e Tempo de Empresa dos Participantes.....	43
Tabela 3: Resultados descritivos da frequência de uso das ações de endomarketing	49
Tabela 4: Resultados descritivos do comprometimento dos funcionários	53
Tabela 5: Correlações entre frequência de uso das ações de endomarketing e o comprometimento humano.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

CAA – Auditoria Interna

PR – Presidência

DF – Diretoria Econômico-Financeira

DG – Diretoria de Gestão Corporativa

DE – Diretoria de Planejamento e Engenharia

DO – Diretoria de Operação

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativas.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Endomarketing.....	17
2.1.1	Origem e conceito de Endomarketing.....	17
2.1.2	Ferramentas de Endomarketing	20
2.1.3	Aplicações e Benefícios do Endomarketing.....	22
2.2	Comprometimento Organizacional.....	25
2.2.1	Conceito de Comprometimento	25
2.2.2	Tipos de Comprometimento	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Caracterização da Organização.....	33
3.3	População e amostra	35
3.3.1	Participantes do Estudo.....	39
3.4	Caracterização dos Instrumentos de pesquisa	44
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1	Resultados Descritivos.....	48
4.2	Resultados Inferenciais.....	59
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICES.....	72
	Apêndice A – Instrumento de Pesquisa	72
	Apêndice B – Tabela de Correlação entre as Variáveis Endomarketing e Comprometimento	79

Apêndice C – Tabela de Importância das Ações de Endomarketing para o Desempenho no Trabalho	81
ANEXOS	82
Anexo A – Organograma Geral da Empresa X.....	82

1 INTRODUÇÃO

O presente Capítulo relata a introdução do tema da pesquisa, e está dividido em cinco partes: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos, e por último, justificativas do estudo.

1.1 Contextualização

A comunicação interna tem um papel crucial no sucesso das empresas. A disseminação de informações e o compartilhamento de ideias e experiências dentro do contexto de trabalho são, igualmente, importantes ao comprometimento dos indivíduos para com a organização na qual trabalham. Isso ocorre porque trabalhadores que percebem que são valorizados e reconhecidos pela empresa, que conhecem os rumos atuais e futuros da organização e que se sentem integrados e identificados com o que ocorre em seu contexto de trabalho (informações estas veiculadas por meio de ações internas de comunicação), tendem a criar um sentimento de pertencimento à mesma. Dessa forma, a relação de troca de informações com seus trabalhadores tornou-se fator crítico de sucesso para as organizações (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002).

É nesse contexto que as ações de endomarketing, ou marketing interno, ganham importância. Endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno da organização, com o intuito de conseguir de seus funcionários o comprometimento com os objetivos organizacionais (BEKIN, 1995; NICKELS; WOOD, 1999; apud BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002).

Pesquisas sobre endomarketing, segundo Varey e Lewis (1999), buscam investigar a como esta técnica de marketing interno pode ser capaz de influenciar o comportamento individual do trabalhador em seu contexto laboral. Assim, pode-se entender que o comprometimento do trabalhador é uma das variáveis na qual o endomarketing de uma organização pode ter influência direta.

Hogg (1996), citado por Shekary, Moghadam, Adaryany e Moghadam (2012, p.21), enfatiza que “o endomarketing pode ser uma solução efetiva na criação e no

desenvolvimento do comprometimento nos funcionários”. Ao demonstrar cuidado com as necessidades de seus funcionários (comunicando aquilo que de fato é interessante para eles), a organização proporciona o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes, gerando uma relação de troca. Em tese, ao perceberem esta preocupação da empresa, os funcionários sentem-se mais comprometidos com o sucesso organizacional, além de demonstrarem sentimentos de satisfação e motivação no trabalho (ABZARI; GHORBANI; MADANI, 2011).

É importante acrescentar ainda que o endomarketing consiste em um processo de interação entre a organização e seus trabalhadores, na qual é criado um ambiente de envolvimento, onde todos os funcionários são incentivados a criar, coordenar, e melhorar o negócio como um todo (AHMED; RAFIQ, 2003). O alto comprometimento e rendimento dos funcionários de uma organização trazem como resultados o alcance de seus objetivos estratégicos, além de maior produtividade, competitividade e eficácia.

Dessa forma, o endomarketing pode ser considerado uma ferramenta estratégica, que visa garantir a valorização das necessidades de seu público interno, a fim de proporcionar a satisfação dos desejos e necessidades de seus clientes externos. Segundo Shekary, Moghadam, Adaryany e Moghadam (2012, p.20), “se as necessidades dos funcionários não são conhecidas e atendidas, a satisfação do cliente externo fica comprometida”.

É neste contexto teórico e empírico brevemente descrito que a presente pesquisa se insere. Apesar de a literatura da área recorrentemente fazer menção à relação entre endomarketing e comprometimento do trabalhador, ainda não se encontram muitos estudos empíricos que investiguem tal relação no Brasil. Por isso, o objetivo geral da pesquisa é investigar a relação da frequência de uso de ações de endomarketing com o comprometimento dos trabalhadores de uma empresa concessionária de energia elétrica em Brasília (DF).

O presente relato de pesquisa está organizado da seguinte forma: na primeira seção, são apresentados (1) o problema que deu origem à pesquisa, (2) o objetivo geral que direciona a pesquisa, (3) os objetivos específicos que operacionalizam o objetivo principal, e (4) as justificativas da importância do estudo. A segunda seção consiste no referencial teórico, na qual a pesquisa está embasada, abordando os principais conceitos e teorias referentes aos temas de endomarketing e de comprometimento humano no trabalho. A terceira seção apresenta os Métodos e

Técnicas de Pesquisa, dividindo-se em (1) tipo de pesquisa realizada, (2) caracterização da organização campo de pesquisa, (3) instrumentos utilizados, e (4) procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção aborda os Resultados e Discussão da pesquisa, e está dividida em (1) Resultados Descritivos e (2) Resultados Inferenciais. A quinta e última seção descreve as Conclusões e Recomendações do estudo.

A seguir, serão demonstrados a formulação do problema e os objetivos da pesquisa.

1.2 Formulação do problema

Ao final do presente estudo, pretende-se responder a seguinte pergunta: há relação significativa entre a frequência de uso de ações de endomarketing da empresa e o comprometimento humano no trabalho?

Com base na literatura da área, a pesquisa parte das seguintes hipóteses:

- A frequência de acesso dos participantes da pesquisa às ações de endomarketing da empresa está direta e positivamente relacionada com o seu comprometimento no trabalho.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em investigar a relação da frequência de uso de ações de endomarketing com o comprometimento dos trabalhadores da sede de uma empresa concessionária de energia elétrica, em Brasília (DF).

1.4 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as ações de endomarketing utilizados pela Empresa;
- Descrever a frequência de acesso dos participantes da pesquisa às ações de endomarketing da empresa;
- Descrever o nível de comprometimento humano no trabalho da amostra da pesquisa;
- Estabelecer um valor de correlação entre a frequência de acesso dos participantes às ações de endomarketing da empresa e seu comprometimento no trabalho.

1.5 Justificativas

O presente estudo justifica-se no âmbito de três dimensões: social, institucional e acadêmica. Quanto ao foco social, a pesquisa se mostra importante porque avalia a relação entre as ações de endomarketing e o comprometimento dos indivíduos com a organização na qual trabalham. Tendo o fator comprometimento como consequência, a sociedade poderá ser beneficiada, visto que a melhoria do serviço é um dos resultados que trabalhadores comprometidos fornecem aos clientes. Por ser uma empresa que atua no ramo do setor elétrico, o campo de pesquisa é visto como um serviço essencial à sociedade. Com o aprimoramento das ações de endomarketing, bem como o aumento do comprometimento dos funcionários, o serviço prestado pela organização ao cliente final (usuário-cidadão) tende a melhorar. Por ser a organização uma sociedade de economia mista, diretamente ligada ao governo do país, o benefício pode se dar também no âmbito da estrutura do Estado.

Quanto ao foco institucional, a presente pesquisa apresenta-se relevante à organização devido ao fato de o Plano Estratégico vigente prever a implantação de um programa integrado de endomarketing, através de uma consultoria externa. Dessa forma, esta pesquisa pode também apresentar como benefício novos parâmetros a serem observados futuramente pela empresa.

Por fim, na esfera acadêmica, este estudo se justifica pelas lacunas existentes na literatura vigente sobre o tema no Brasil. Existem poucas produções acadêmicas

que demonstrem, empiricamente, a relação entre as ações de endomarketing e o comprometimento dos trabalhadores; a presente pesquisa procura trazer benefícios teóricos e metodológicos neste aspecto. Conforme observado na literatura estrangeira vigente, o endomarketing influencia fortemente no fator comprometimento organizacional, e sua aplicação também pode trazer outros benefícios. Assim, a pesquisa busca apresentar evidências da importância do estudo sobre o presente tema no âmbito nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, será exposto o referencial teórico no qual a pesquisa foi baseada.

2.1 Endomarketing

2.1.1 Origem e conceito de Endomarketing

A abordagem de endomarketing, também chamado de marketing interno, tem sido discutida na literatura e nas organizações desde 1970. Basicamente, ele consiste na aplicação de técnicas de marketing voltadas ao público interno da empresa. Entretanto, este conceito tem origem no início do século XX. Frederick Taylor, por exemplo, afirmou que o foco na comunicação interna das empresas é essencial, visando o comprometimento dos empregados em busca dos objetivos da organização (VAREY; LEWIS, 1999).

Com base em um exame minucioso da literatura sobre o tema, foi observado que o corpo de conhecimento científico atualmente disponível sobre endomarketing é baseado em quatro dimensões. A primeira é a de Gestão de Pessoas, na qual, segundo Joseph (1996), o “marketing interno deveria ser integrado com teorias, estratégias e princípios dos Recursos Humanos com a devida atenção” (ABZARI *et al.*, 2011). Nesta linha de pensamento, Lings (2000) afirma que o fator de sucesso do marketing interno está em ter funcionários motivados e satisfeitos (SHEKARI *et al.*, 2012).

Gronroos (1990), por sua vez, complementa tais definições afirmando que “o marketing interno é uma filosofia gerencial que reforça a atitude e compreensão de gestores em relação ao papel do funcionário na organização”. Para tanto, Keller (2002) enfatiza que a organização deve “utilizar-se das ferramentas do endomarketing como um encorajamento e enriquecimento do pensamento dos funcionários sobre seus respectivos trabalhos” (SHEKARI *et al.*, 2012, p.19).

Coper e Cronin (2000, apud Abzari *et al.*, 2011) acreditam que os funcionários são os principais atores organizacionais, e dessa forma, o marketing interno apresenta

alternativas de ações para educar, informar, recompensar e gerenciar os recursos humanos, visando melhor oferta de serviços.

Segundo Berry (1981, apud Varey e Lewis, 1999),

As ferramentas de marketing utilizadas para atrair clientes podem ser usadas também para atrair e reter os melhores funcionários, que podem ser vistos como clientes internos. Assim, o funcionário é considerado como cliente interno da organização, e o trabalho em si como um produto que deve satisfazer as necessidades e requisitos dos clientes para alcançar os objetivos da organização.

Dessa forma, assim como os clientes externos, os funcionários têm suas necessidades e desejos a serem satisfeitos e pela organização. Nessa mesma linha, Thomson (1991, apud Varey e Lewis, 1999) enfatiza que “o foco da abordagem de endomarketing consiste em olhar para os trabalhadores como clientes valiosos da organização”. Observa-se nessas definições que a atenção voltada aos funcionários da organização é de grande importância.

A segunda abordagem parte do pressuposto que o endomarketing utiliza-se de técnicas e ferramentas do marketing, de forma voltada ao ambiente interno da organização como um todo, não apenas para satisfazer as necessidades de seus funcionários.

Assim, segundo Bekin (1995, apud Bohnenberger e Pinheiro, 2002), o endomarketing é uma extensão da função do marketing, porém, com foco ao ambiente interno da empresa, promovendo entre os funcionários e departamentos os valores destinados a servir ao cliente.

Kotler (1991) enfatiza que o marketing interno é a chave para fornecer serviços de qualidade, além de ser uma pré-condição para um marketing externo efetivo. Dessa forma, o endomarketing apresenta-se como uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar os funcionários que desejam atender bem aos clientes (YANG, 2010).

Valendo-se dessas duas visões de marketing interno, George e Gronroos (1989) observam uma possível integração entre as abordagens de Marketing e de Gestão de Pessoas. Brum (1994) complementa esta visão com a seguinte afirmação:

O endomarketing é o conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares. Assim, seu propósito consiste em tornar comum entre os funcionários os

objetivos, metas e resultados organizacionais (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002).

A terceira abordagem consiste no desenvolvimento e na melhoria da orientação ao cliente como resultado do comprometimento dos funcionários, através de técnicas efetivas de endomarketing. Paralelamente a esta visão, Nickels e Wood (1999), definem o endomarketing como “um processo de satisfazer os clientes internos como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”. Dessa forma, utilizado de maneira correta, o marketing interno consiste em uma fonte de vantagem competitiva à organização. Para Ballantyne (2000), a técnica do endomarketing é um dos meios que a organização tem de concentrar seu foco nos seus funcionários, além de aperfeiçoar o desempenho no contexto do mercado externo (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002, p.3; SHEKARI *et al.*, 2012).

A quarta e última abordagem apresenta o endomarketing como uma transação interna, conforme argumentam George e Gronroos (1989). A relação de troca é um conceito crucial na relação entre funcionários e empresas. Portanto, as empresas esperam dos funcionários disposição de tempo, formação acadêmica, experiência, esforço e desempenho no trabalho. Por outro lado, os funcionários esperam salários compatíveis com o mercado, promoções, desenvolvimento de carreira, informações transparentes e precisas e reconhecimento por parte das empresas (YANG, 2010).

Dentro desse contexto, Zhou e Guang (1997, apud Yang, 2010) garantem que o conceito de marketing aplicado nas atividades de gestão de pessoas apresentam potenciais benefícios às organizações. Assim, um dos objetivos do endomarketing consiste em satisfazer as demandas dos funcionários através de trocas harmoniosas entre estes e a empresa.

Integrando todas estas abordagens, entende-se que o endomarketing parte do pressuposto de que satisfazendo as necessidades dos clientes internos (trabalhadores), a organização encontra-se em uma posição melhor para entregar o serviço com a qualidade desejada pelos clientes externos, obtendo maior vantagem competitiva. É sob esta perspectiva integradora que a presente pesquisa se desenvolveu.

Para que os objetivos propostos pelo endomarketing sejam alcançados, é necessária a utilização de ferramentas de forma adequada e efetiva no contexto organizacional. Tais ferramentas são discutidas no tópico a seguir.

2.1.2 Ferramentas de Endomarketing

Para satisfazer os clientes externos da organização, parte-se do pressuposto que o principal requisito para tal é ter funcionários satisfeitos, motivados, informados e comprometidos com a empresa, além de apresentarem bom desempenho no trabalho. Para tanto, o endomarketing utiliza-se de técnicas e instrumentos do marketing voltados aos seus funcionários, vendendo-os sua imagem, produtos, objetivos, metas, missão, valores e resultados.

Contudo, se utilizados de forma isolada, tais instrumentos não produzem os efeitos propriamente ditos do marketing interno. Eles devem ser fazer parte de um efetivo sistema coerente e integrado, antecedido a um diagnóstico a ser conduzido pela empresa (BEKIN, 1995). Dessa forma, um programa de endomarketing a ser conduzido no contexto organizacional deve ser previamente elaborado, definindo-se bem os objetivos do programa e os meios a serem utilizados para se atingir os funcionários da organização.

Dentre os principais instrumentos que são utilizados como forma de comunicação organizacional na aplicação do endomarketing relatados na literatura, estão: folders, banners, vídeos, intranet, material promocional, painéis, comerciais internos, pesquisas de satisfação, jornais internos, atividades festivas, murais de notícias, canal interno de televisão, entre outros.

Para se alcançar efetividade em um programa de endomarketing, Brum (1998) enfatiza que os objetivos a serem alcançados com a ação definem quais instrumentos serão utilizados no ambiente organizacional. A seleção dos instrumentos deve levar em conta algumas variáveis, tais como conteúdo que precisa ser comunicado, objetivos organizacionais, custos de implantação e de manutenção, nível de envolvimento da coordenação, e abrangência da ação, ou seja, a durabilidade da ação e o número de funcionários que se pretende atingir. Portanto, um estudo de viabilidade do programa de endomarketing deve ser previamente elaborado pela organização (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002).

Brum (1998) lista e descreve os seguintes instrumentos de marketing interno:

- Vídeos, podendo ser institucionais ou de apresentação de produtos, na qual o objetivo consiste em colocar a equipe interna alinhada com a realidade da empresa;

- Manuais, que podem ser técnicos, educativos e de integração, prestando-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos ou tendências;
- Revistas e jornais internos ou de parede ou, ainda, murais de veiculação de notícias;
- Cartazes motivacionais e informativos, com o objetivo de transmitir as informações às equipes de trabalho;
- Contato direto do funcionário com a alta direção, como presidência, diretorias ou ouvidoria, por meio de reuniões, por exemplo;
- Palestras internas, com o objetivo de apresentar as novidades da empresa, bem como tendências e evolução;
- Grife interna, como uniformes e acessórios;
- Jornal interno;
- Rádio interna;
- Correio eletrônico e intranet;
- Memória ou resgate da empresa, que tem como objetivo apresentar a evolução da mesma aos funcionários que a desconhecem;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos e pronunciamentos da presidência, diretoria ou gerência;
- Canais internos de televisão;
- Convenções internas, com o uso das equipes para a divulgação das atividades; e,
- Atividades festivas.

Feita a análise dos instrumentos disponíveis e das possíveis variáveis intervenientes, parte-se para a etapa de implantação do projeto de endomarketing. Nesse contexto, Cerqueira (1995, apud Bohnenberger e Pinheiro, 2002) apresenta cinco tipos de projetos:

- Projetos básicos de difusão cultural: divulgação dos valores essenciais da organização, visando proporcionar a formação de um clima adequado à promoção de relações interpessoais;
- Projetos de desenvolvimento cultural: consolidação da base cultural desenvolvida, fomentando o comprometimento através da valorização e reconhecimento dos funcionários;

- Projetos de segurança cultural: identificar a chefia, que geralmente não está completamente envolvida e comprometida, visto que é ela que garante a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural;
- Projetos suplementares de gestão de pessoas: facilitar e melhorar o grau de comprometimento dos funcionários;
- Projetos avançados: trabalhando a combinação da motivação psicológica e material.

Apresentadas as ferramentas utilizadas pelo endomarketing, é importante discutir também sua aplicação e os benefícios gerados por elas no ambiente organizacional.

2.1.3 Aplicações e Benefícios do Endomarketing

O endomarketing não pode ser visto apenas como o aproveitamento de técnicas da abordagem de marketing de forma voltada ao ambiente interno da organização, relacionando-o com a abordagem de gestão de pessoas. São encontradas na literatura diversas aplicações do marketing interno (VAREY; LEWIS, 2000). O endomarketing pode ser aproveitado como um meio de alcançar os objetivos estratégicos da organização, superar as resistências a mudanças organizacionais, e reduzir o isolamento organizacional e atritos interdepartamentais (AHMED; RAFIQ, 2000). Tais aplicações, inclusive, apresentam-se de forma bastante integrada e relacionada entre si.

Primeiramente, é importante salientar que o bom funcionamento da prática do endomarketing depende de alguns fatores, apontados por Greiner (1972):

- O estilo de gestão dominante deve apoiar a implementação do marketing interno;
- A prática do marketing interno deve ser de toda a organização;
- O marketing interno deve ser conduzido de cima para baixo, condizente com a estratégia de marketing externo; e,
- O marketing interno deve estar alinhado à estratégia geral da organização.

Varey e Lewis (2000) apontam que seu conceito tem se mostrado uma solução viável para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. Dessa forma, o endomarketing é utilizado como um veículo de implementação estratégica para

nortear os funcionários em relação aos objetivos organizacionais. Confirmando esta afirmação, Winter (1985) enfatiza:

O papel do marketing interno é alinhar, educar e motivar os esforços dos funcionários para os objetivos organizacionais, em um processo no qual eles compreendam e reconheçam não apenas o valor do programa, mas também seu lugar nele.

Esta aplicação se dá, segundo Bekin (1995), com vista no desenvolvimento da consciência dos funcionários em direcionar todas as suas ações à satisfação do cliente externo. Como consequência, observa-se que o endomarketing tem forte contribuição na vantagem competitiva no mercado, pois proporciona uma equipe bem motivada e comprometida com os resultados da organização (Porter, 1989, apud Bohnenberger e Pinheiro, 2002).

Além disso, para fomentar a produtividade e melhorar a estratégia organizacional, uma efetiva comunicação interna é essencial. Um bom andamento dos processos organizacionais demanda uma comunicação interna que alcance todos os membros da empresa de forma clara e unívoca. Nesse aspecto, o uso do endomarketing também possui um papel crucial, podendo ser aplicado nas organizações com o objetivo de promover melhorias no relacionamento interno das equipes de trabalho, além de proporcionar agilidade e transparência nos processos de comunicação, introduzindo mudanças em atitudes e comportamentos (AHMED; RAFIQ, 2000).

A prática do endomarketing também visa gerar uma efetiva comunicação entre os funcionários e os departamentos da organização. Mais precisamente, ele atua na criação e no alinhamento das relações internas entre departamentos, funções e funcionários, já que a finalidade é alcançar bons níveis de desempenho organizacional (AHMED; RAFIQ, 2003).

Em outro foco, o endomarketing é uma ferramenta bastante utilizada na redução de resistências a mudanças organizacionais. Nesse aspecto, Ahmed e Rafiq (2000, p.6) definem que o endomarketing pode ser “um esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar funcionários para a implantação das estratégias”. Com esta definição, pode-se verificar que o uso efetivo das ações de endomarketing em momentos de mudanças organizacionais busca superar a inércia organizacional, levando os funcionários a acreditarem nas novas perspectivas e estratégias adotadas, motivando-os para um comportamento adequado.

A implementação de diferentes ferramentas de endomarketing na organização proporciona uma troca saudável entre os funcionários e a organização, o que por consequência, gera o desempenho e os resultados esperados. Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) apontam que a percepção desta relação de troca por parte dos funcionários baseia-se na noção de reciprocidade. Ou seja, se os funcionários percebem um suporte organizacional favorável a eles, tendem a apresentar mais esforço e melhor desempenho em suas atividades do trabalho. Por outro lado, as organizações em geral, ao perceberem desempenhos efetivos e comprometimento dos funcionários, tendem a oferecer melhores condições de trabalho, salários compatíveis, treinamentos e valorização profissional (MATERSON *et al.*, 2000; apud YANG, 2010).

Ahmed e Rafiq (2003) prescrevem que o endomarketing se dedica a facilitar a visão de processos organizacionais integrados e coordenados, de tal forma que as funções e os departamentos trabalhem de forma integrada e compartilhem dos mesmos objetivos finais. A ideia é que todos os funcionários da organização façam parte do produto final a ser entregue ao cliente. Gronroos (1981) salienta que, nessa abordagem, o endomarketing se dedica a uma atividade de interação entre os departamentos e funcionários da empresa, proporcionando coordenação dos trabalhos entre si.

Por fim, trazer a percepção aos funcionários de que a empresa está preocupada com suas necessidades é uma das aplicações mais importantes do endomarketing. O sucesso dessa ação pode ser visto nas atitudes positivas por parte dos trabalhadores, obtendo-se comprometimento, alto desempenho, envolvimento, motivação e satisfação com o trabalho (TANSUHAJ; RANDALL; MCCULLOUGH, 1991). Hogg (1996) também enfatiza que o marketing interno pode ser a solução para fomentar o comprometimento organizacional.

É importante ressaltar que o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores constituem pré-requisitos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, além de manter a satisfação dos clientes com a entrega do produto final conforme suas expectativas (AHMED; RAFIQ, 2003). Dessa forma, entende-se que o endomarketing proporciona um “conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas dentro da organização, com o objetivo de obter ou aumentar o comprometimento dos funcionários” (CERQUEIRA, 1994; NICKELS; WOOD, 1999). Entretanto, vale ressaltar que o sucesso das ações de endomarketing é apenas um

dos elementos que são capazes de proporcionar tal comprometimento, visto que este se constitui de diversos outros fatores.

Anselmo (2008) observa o endomarketing como uma ferramenta de gerenciamento, tornando-se útil no cumprimento das necessidades dos funcionários, através de duas grandes abordagens: colocar as pessoas em primeiro lugar na organização, e providenciar maior satisfação dos funcionários com o trabalho.

Frente a estas abordagens relatadas na literatura, é possível observar alguns benefícios consequentes da prática do endomarketing, bem como:

- Estabelecimento, desenvolvimento e manutenção da parceria entre organização e funcionários, através da confiança e do comprometimento (AHMED; RAFIQ, 2003);
- Melhoria em alguns indicadores de desempenho, tais como melhoria na qualidade do serviço, diminuição da taxa de rotatividade do pessoal e criação de consciência voltada para os clientes nos funcionários (George, 2009; apud ABZARI *et al.*, 2011); e,
- Aumento da motivação, satisfação e comprometimento dos funcionários (SAUCHAN E LINGS, 2001, APUD SHEKARY *et al.*, 2012);
- Melhoria da qualidade das informações veiculadas internamente e da comunicação organizacional com seus trabalhadores (AHMED; RAFIQ, 2000).

Em concordância com o objetivo do presente estudo, de investigar a relação entre ações de endomarketing e o comprometimento dos indivíduos na organização, são apresentados, no tópico a seguir, o conceito e os tipos de comprometimento descritos na literatura.

2.2 Comprometimento Organizacional

2.2.1 Conceito de Comprometimento

A literatura existente sobre comprometimento organizacional relata diversas definições para este construto, podendo este ser visto como uma variável multidimensional. Pesquisas sobre comprometimento no trabalho são marcadas por vários conceitos e modelos teóricos, gerando, igualmente, diversos instrumentos de

medida. Tal diversidade de definições envolve os possíveis estados psicológicos que são refletidos no comprometimento, além das condições que antecedem os mesmos e os comportamentos consequentes que são esperados do funcionário comprometido. Entretanto, entende-se em consenso que o comprometimento movimenta e influencia o comportamento dos funcionários dentro da empresa. A rotatividade dos funcionários também é bastante citada pelos autores, visto que funcionários comprometidos dificilmente tendem a deixar a organização (ALLEN; MEYER, 1990).

Meyer e Herscovitch (2001), buscando maior concordância na definição do comprometimento organizacional, apontam que o principal foco das definições do conceito consiste em afirmar que o mesmo “é uma força que estabiliza, coage e dá direção ao comportamento” (SIQUEIRA, 2008).

Mowday, Porter e Steers (1979, apud Shekari *et al.*, 2012) definem o comprometimento como sendo a identificação do funcionário com a organização, na qual suas crenças e atitudes se direcionam a aceitar os objetivos e valores organizacionais, resultando em uma intenção de se esforçar em prol da organização e disposição de permanecer dentro desta.

O comprometimento consiste em uma conexão entre o indivíduo e a organização. Nesse contexto, Allen, Meyer e Smith (1993) caracterizam o comprometimento como “uma relação psíquica entre o funcionário e a organização, onde ocorre a redução da probabilidade do indivíduo deixá-la”. Em outras palavras, funcionários que tenham incentivos e sentem-se parte da organização, bem como do produto final que ela oferece, compartilham sentimentos de pertencimento e se comprometem com seu trabalho e com os objetivos da mesma (NAUDÉ; DESAI; MURPHY, 2003). Entretanto, é importante frisar que tais incentivos devem ser definidos e claramente comunicados pela própria organização.

Dessa forma, os indivíduos que adotam os valores da organização da qual fazem parte criam uma cultura orientada ao mercado e ao cliente, de tal forma que esforços serão realizados em conformidade. Ou seja, dito de modo simples, o que ocorre é uma sincronia entre os objetivos e valores individuais e os organizacionais, gerando funcionários comprometidos (DESSLER, 1996). Em contrapartida, os funcionários esperam que tais esforços sejam reconhecidos e recompensados (NAUDÉ *et al.*, 2003).

Dessler (1996) constatou que oito conjuntos de práticas organizacionais podem alavancar o comprometimento dos funcionários: valorização da pessoa em primeiro lugar (*people-first*), diálogo de mão dupla, comunhão, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas significativas e realização. Utilizadas em conjuntos, estas práticas são traduzidas na criação e no aumento do comprometimento nos funcionários. Nota-se que, para cada prática apresentada pelo autor, uma ferramenta ou um conjunto de ferramentas de endomarketing pode ser desenvolvido ou aplicado, explicitando a relação que o marketing interno pode ter com o comportamento individual no trabalho.

Entretanto, o comprometimento não é o único fator a gerar vantagem competitiva e sucesso organizacional. Altos níveis de comprometimento não compensam estratégias ineficazes, equipes desestruturadas e ineficientes, ou processos de negócio lentos (DESSLER, 1996). A busca pelo comprometimento dos funcionários deve estar associada a práticas e estratégias que garantam o alcance dos objetivos organizacionais e traga resultados efetivos à empresa.

A literatura da área apresenta diversos tipos de comprometimento organizacional que o indivíduo pode ter com a organização. O tópico a seguir apresenta este assunto.

2.2.2 Tipos de Comprometimento

Como consequência da diversidade de definições teóricas de comprometimento organizacional, o conceito foi dividido, na literatura, em múltiplas dimensões. Dentre estas, pode-se citar: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral, e comprometimento de continuação (ALLEN; MEYER, 1990).

Kanter (1968) aponta três formas de comprometimento: de continuação, de coesão e de controle. O comprometimento de coesão está vinculado às relações sociais da organização que demonstram o indivíduo como membro desta, através de técnicas e cerimônias. O comprometimento de continuação origina-se das conceituações de Becker (1960), na qual o comprometimento consiste em um processo de aprisionamento do indivíduo a certas ações em função de trocas laterais ou de

investimentos ao longo do tempo. Esse tipo de comprometimento também está relacionado à probabilidade do indivíduo trocar de organização, caso receba incentivos externos. Por último, o comprometimento de controle está relacionado ao vínculo do indivíduo com as normas da organização, moldando seu comportamento na direção desejada (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES; SIQUEIRA, 2005). Outra classificação importante é a de Kelman (1958), que propõe a divisão do comprometimento em três bases: de submissão, motivado por recompensas extrínsecas; de identificação, que consiste no envolvimento baseado em um desejo de afiliação; e internalização, que é o envolvimento causado pela harmonia entre valores individuais e organizacionais. Operacionalizando este modelo proposto, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para estas três bases conceituais (MEDEIROS *et al.*, 2005).

Entretanto, foram Allen e Meyer (1990) que apontaram a principal classificação do modelo conceitual de comprometimento que a literatura aborda. Neste modelo, o comprometimento organizacional engloba três componentes: o afetivo, o normativo e o de continuação.

O comprometimento afetivo, denominado pelos autores de *Affective Commitment*, consiste na dependência afetiva que o indivíduo tem para com a organização. Esse componente do comprometimento é considerado um fator emocional, de tal forma que os indivíduos se identificam e sentem-se envolvidos pela organização, além de aproximar-se dos outros funcionários. Além disso, segundo os autores, quando os valores e objetivos organizacionais são compartilhados entre todos os membros desta, estes são convencidos e se comprometem a fazer parte da organização e buscar o alcance de suas metas.

O comprometimento de continuação, denominado pelos autores de *Continuance Commitment*, por outro lado, está relacionado com a disposição que o indivíduo tem de permanecer na organização, com base no reconhecimento de custos e perdas colaterais associados ao desligamento. Em outras palavras, o comprometimento apoia-se na ideia de que deixar a organização traria consequências negativas e custosas, gerando uma necessidade de permanência na mesma. Geralmente, se o indivíduo acredita que suas habilidades e competências não estão compatíveis com o mercado, ele se sente obrigado a permanecer na organização presente, criando certa dependência com esta. Este componente do comprometimento também é chamado pela literatura de Instrumental.

Paralelamente a esta ideia, Kanter (1968) define o comprometimento cognitivo, que consiste no compromisso que ocorre frente a um benefício associado à permanência e participação da organização, e paralelamente, a um custo de saída. O comprometimento induzido pelo custo pode ser medido com base na probabilidade de funcionários deixarem a organização, frente a fatores de incentivo como aumento na remuneração, status, liberdade, oportunidade promocional, dentre outros (ALLEN; MEYER, 1990).

Por último, o comprometimento normativo, denominado como *Normative Commitment* pelos autores Allen, Meyer e Smith (1993, apud Medeiros, 2005), reflete o fato de que o indivíduo permanece na organização por acreditar que esta é a opção correta. O que ocorre, portanto, é que o funcionário sente-se obrigado a continuar nesta empresa e realizar seu trabalho, mantendo sua responsabilidade com a mesma. Wiener (1982), por exemplo, define o comprometimento normativo como a “totalidade de pressões normativas internalizadas para atitudes que sejam a encontro de objetivos e interesses organizacionais”, sugerindo que os comportamentos dos indivíduos são de acordo com o que acreditam ser o correto a fazer, segundo as normas instituídas pela empresa (ALLEN; MEYER, 1990).

Dadas as diferenças conceituais, é importante salientar que cada um dos três componentes do comprometimento organizacional são desenvolvidos de formas diferentes entre si, com antecedentes distintos. Mowday *et al.* (1982) sugerem que os antecedentes do comprometimento afetivo do indivíduo com a organização subdivide-se em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, características estruturais e experiências com o trabalho. Já o componente de continuação do comprometimento é desenvolvido com base em dois fatores, que são a magnitude e/ou o número de investimentos feitos pelo indivíduo, e falta de alternativas percebidas (ALLEN; MEYER, 1990). Por último, o componente do comprometimento normativo é influenciado por experiências individuais, tanto antes – familiar, cultural e social – quanto depois – socialização organizacional – da entrada na organização (Wiener, 1982, apud Allen e Meyer, 1990).

Finalmente, comparando os três tipos de comprometimento, funcionários com altos níveis de comprometimento afetivo permanecem na organização por vontade própria, enquanto que os com altos níveis de comprometimento de continuação permanecem na mesma porque realmente precisam. Enquanto que, no comprometimento normativo, os funcionários permanecem na organização porque

se sentem obrigados a tal. Entretanto, tais componentes de comprometimento não são excludentes, ou seja, o funcionário pode permanecer na organização porque realmente deseja ao mesmo tempo em que permanece nela por alguma obrigação. Da mesma forma, altos níveis de relutância em deixar a organização, apesar de incentivos atraentes para tal, sugerem que existe um alto comprometimento afetivo para com a mesma (ALLEN; MEYER, 1990).

Apesar da diversidade de conceituação, pode-se observar que os tipos de comprometimento descritos por cada autor são bastante semelhantes entre si. Vale ressaltar que, para fins desta pesquisa, será utilizada a definição de comprometimento proposta por Allen e Meyer (1990), que serviu como base teórica para o instrumento desenvolvido por Medeiros (2005), a ser utilizado neste estudo.

Os autores definem as três bases do comprometimento como:

Funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1990).

Para concluir, é válido citar estudos empíricos nos quais esta pesquisa teve inspiração. Abzari *et al.* realizaram um estudo em 2011 sobre os efeitos do marketing interno no comprometimento organizacional sob a visão da orientação ao mercado da indústria hoteleira no Irã. Desenvolvendo um modelo teórico que enfatizasse os efeitos do endomarketing no comprometimento, os autores concluíram que estes efeitos ocorrem direta ou indiretamente por meio da orientação ao mercado. Em outras palavras, este atua como intermediário na relação entre as duas variáveis estudadas. Além disso, o estudo baseou-se em três hipóteses, na qual uma destas foi de que o marketing interno está positivamente relacionado ao comprometimento humano no trabalho. Esta hipótese foi comprovada, visto que a relação entre as variáveis foi significativa.

Paralelamente ao estudo de Abzari e colaboradores, Shekary *et al.* (2012) realizaram um estudo sobre o impacto do marketing interno no comprometimento organizacional na indústria bancária através de um modelo de equação estrutural entre as duas variáveis. Os autores partiram de três hipóteses, e, da mesma forma, concluíram que o endomarketing possui efeito positivo e significativo no comprometimento dos funcionários, bem como indicaram que o endomarketing dos

bancos analisados era inapropriado, enquanto que o comprometimento encontrava-se adequado.

Este tópico finaliza a segunda seção do trabalho. A próxima seção irá descrever os aspectos gerais do método de pesquisa utilizado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir, será apresentado o tipo e descrição geral da pesquisa. Posteriormente, é descrita a caracterização da organização em estudo, bem como características da população e amostra de pesquisa. Em sequência, os instrumentos de pesquisa também são detalhados, e por último, finalizando a seção, são apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O delineamento da pesquisa é empírico e de caráter correlacional. O estudo procura investigar a possível relação existente entre as variáveis endomarketing e comprometimento humano no trabalho, quantificando e analisando esta relação (SAMPIERI; COLLADO, 2006).

Quanto aos meios de investigação, conforme descrevem Marconi e Lakatos (2005), o estudo ocorreu por meio de levantamentos bibliográficos do que já foi publicado acerca do tema, utilizando-se de periódicos acadêmicos, livros, monografias e teses. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental de arquivos disponibilizados pela empresa estudada, com o intuito de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema, e conforme as necessidades ao longo do estudo.

A pesquisa classifica-se como de campo do tipo *survey* (MARCONI; LAKATOS, 2005). Esta técnica de pesquisa consiste na coleta de dados no local onde os fenômenos ocorrem, sendo realizada mediante a aplicação de questionários.

Foi adotado um enfoque quantitativo, contando com dados numéricos, visto que foram aplicados questionários para coleta de dados, medindo o grau de relação entre as variáveis. Os dados da pesquisa foram coletados em um único momento (recorte transversal), e, posteriormente, analisados com base em métodos estatísticos multivariados.

3.2 Caracterização da Organização

Primeiramente, vale ressaltar que não foi autorizada a identificação da organização campo de pesquisa. Portanto, a Empresa concessionária de energia elétrica será denominada de Empresa X para fins deste estudo. A Empresa X consiste em uma concessionária de serviço público de energia elétrica, e classificada como uma sociedade anônima de economia mista.

A empresa foi criada na década de 70, sediada no Distrito Federal, e tem o objetivo de atuar na geração e transmissão de energia elétrica de diversos estados brasileiros. Além disso, a empresa também fornece energia aos compradores de diversas regiões do País, através do Sistema Interligado Nacional (SIN).

Com um quadro próprio de 3.766 funcionários (dados de setembro de 2012), incluindo as regionais, a Empresa X também conta com a atuação de terceirizados, estagiários e menores aprendizes. A sede, local onde a pesquisa foi aplicada, conta com 1.523 funcionários e está localizada em Brasília (DF).

A estrutura organizacional da Empresa X é administrada por um Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, que, por sua vez, é composta pelo Diretor-Presidente e pelo Diretor de Gestão Corporativa, pelo Diretor Econômico-Financeiro, pelo Diretor de Planejamento e Engenharia, e pelo Diretor de Operação, conforme exposto no Anexo 1.

O Conselho de Administração tem a competência de fixar orientações gerais dos negócios da Empresa X, além de realizar o controle superior dos programas aprovados e verificar os resultados alcançados. Diretamente subordinada ao Conselho da Administração, está a Auditoria Interna (CAA), dividida em três gerências (Gerência de Controle Interno, Gerência de Planejamento de Auditoria e Gerência de Auditoria Geral). Sua atribuição básica consiste em executar atividades essenciais de auditoria, visando à adequação e efetividade dos métodos e sistemas de controle interno.

Por sua vez, a Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, assegurando o funcionamento regular da empresa, conforme orientações traçadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração. Vale

ressaltar que a Presidência e as Diretorias possuem Assistentes, que são técnicos capacitados a prestar apoio no desempenho das atribuições executivas.

A Presidência (PR) tem a função de coordenar os processos relacionados à gestão empresarial, conduzindo a realização de estudos estratégicos e de planejamento e controle, a análise, implementação e controle de parcerias de negócio, a prática e a manutenção de relacionamentos externos, e o exame, orientação e execução das atribuições relativas a aspectos legais do funcionamento da empresa. A Presidência é dividida em 14 áreas: Gabinete da Presidência, Secretaria Geral, Ouvidoria Geral, Consultoria Jurídica, Coordenações Regionais de Representação, quatro Assessorias e cinco Coordenações. Todas as coordenações são também divididas em gerências, de acordo com atribuições específicas da área, totalizando dezenove destas.

A Diretoria de Gestão Corporativa (DG) tem como atribuição básica o gerenciamento dos processos corporativos de gestão de pessoas; relações trabalhistas e sindicais; suprimento de material, licitação e contratação; serviços relacionados à infraestrutura e de apoio administrativo, desenvolvimento e educação empresarial; tecnologia, automação e informática; patrimônio mobiliário e imobiliário; e normas e procedimentos administrativos. São subordinadas a essa diretoria o Escritório de Representação de São Paulo, quatro Assessorias e cinco Superintendências, sendo estas divididas em gerências, totalizando dezessete desta.

A Diretoria Econômico-Financeira (DF) estabelece e propõe a aprovação de políticas relativas às suas áreas de atuação e gerencia a execução de processos de planejamento e gestão econômica, financeira, contábil, tributária, orçamentária, riscos financeiros e seguros. Esta diretoria é dividida em três Assessorias e quatro Superintendências. As superintendências subdividem-se em nove gerências no total.

A Diretoria de Planejamento e Engenharia (DE) executa a gestão dos processos de planejamento, programação, projeto, construção e viabilização dos sistemas de energia elétrica e dos processos ambientais de empreendimentos em andamento. São subordinadas a essa diretoria três Assessorias, cinco Superintendências (que totalizam vinte e uma Gerências) e quatro Gerências de Obra regionais.

Por último, a Diretoria de Operação (DO) gerencia os negócios de geração, transmissão e serviços de energia elétrica, orientando a execução das atividades de

processos finalísticos dos órgãos da sede e das unidades regionais. São subordinadas a essa diretoria a Coordenação de Controle e Gestão, duas Assessorias, cinco Superintendências, nove Unidades Descentralizadas regionais, e o Centro de Tecnologia da Empresa X.

Procurou-se, na presente pesquisa, abordar todos os trabalhadores das áreas organizacionais localizadas na sede, descritas anteriormente.

3.3 População e amostra

Selltiz (1980), afirma que uma população é o conjunto de todos os casos que respondem a uma série de especificações definidas pelo pesquisador. Sampieri e Collado (2006), por sua vez, afirmam que uma amostra consiste essencialmente em um subgrupo da população, ou seja, um subconjunto que atenda as características e limitações do objeto de estudo.

A pesquisa foi aplicada apenas aos funcionários da sede da Empresa X, localizada em Brasília (DF). Dessa forma, as regionais da empresa não foram abordadas. Isso se justifica pelo fato de que, mediante pesquisas documentais da organização, observou-se discrepância nas ações de endomarketing das unidades entre si. Assim, o primeiro critério de seleção da amostra é o de acessibilidade (conveniência).

Conforme Sampieri e Collado (2006), neste tipo de amostra, também chamada de não probabilística, a escolha dos indivíduos não permite que todos os integrantes da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte do estudo, ou seja, o pesquisador utiliza-se de critérios pré-definidos para selecionar os elementos e o tamanho da amostra. A amostra por conveniência caracteriza-se por selecionar elementos que estejam mais facilmente disponíveis ao pesquisador, e que ao mesmo tempo, possam oferecer as informações necessárias.

A pesquisa foi aplicada nas diretorias e departamentos da sede da organização, selecionados de forma intencional, por acessibilidade. A sede da empresa tem 1.523 funcionários. Entretanto, deste total, foram considerados na pesquisa apenas aqueles que estão lotados na Empresa X, o que exclui os funcionários cedidos e

liberados pela empresa, totalizando, dessa forma, uma população de 1.262 indivíduos. Dessa forma, os participantes foram apenas de quadro próprio, excluindo terceirizados e estagiários. A Tabela 1 apresenta o número de funcionários da sede por Diretoria.

Tabela 1: Número de funcionários por unidade organizacional

Unidade	Número de Funcionários da Sede	%
Diretoria de Planejamento e Engenharia – DE	317	21%
Diretoria Econômico-Financeira – DF	141	9%
Diretoria de Gestão Corporativa – DG	397	26%
Diretoria de Operação – DO	193	13%
Presidência – PR	214	14%
Lotados na sede	1.262	83%
CEDIDOS/A	133	9%
CEDIDOS-SO	117	8%
LIBERADOS	11	1%
Externos da sede	261	17%
TOTAL	1.523	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao gênero, a empresa possui aproximadamente 69% funcionários do sexo masculino, e 31% do sexo feminino. O Gráfico 1 detalha o número da população do estudo por gênero e Diretoria.

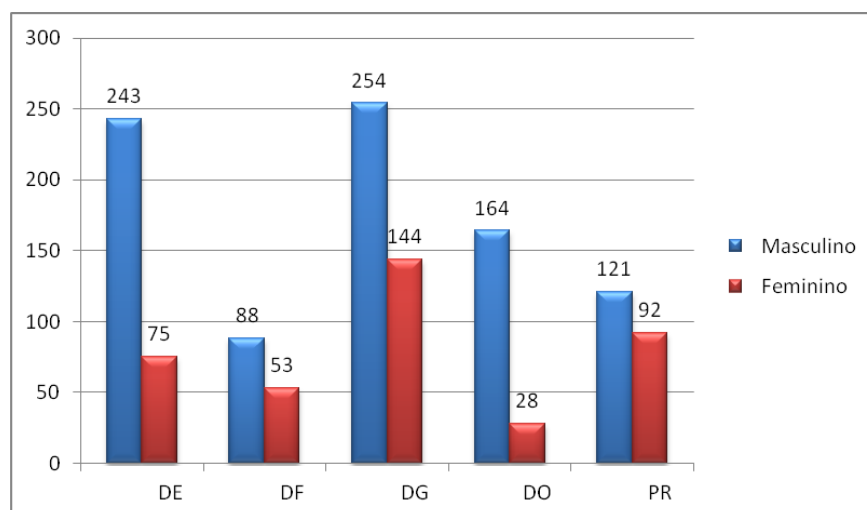


Gráfico 1 - Distribuição da População por Gênero e Diretoria

O Gráfico 2 apresenta o grau de escolaridade da população da presente pesquisa, onde é possível observar um alto índice de funcionários com superior completo:

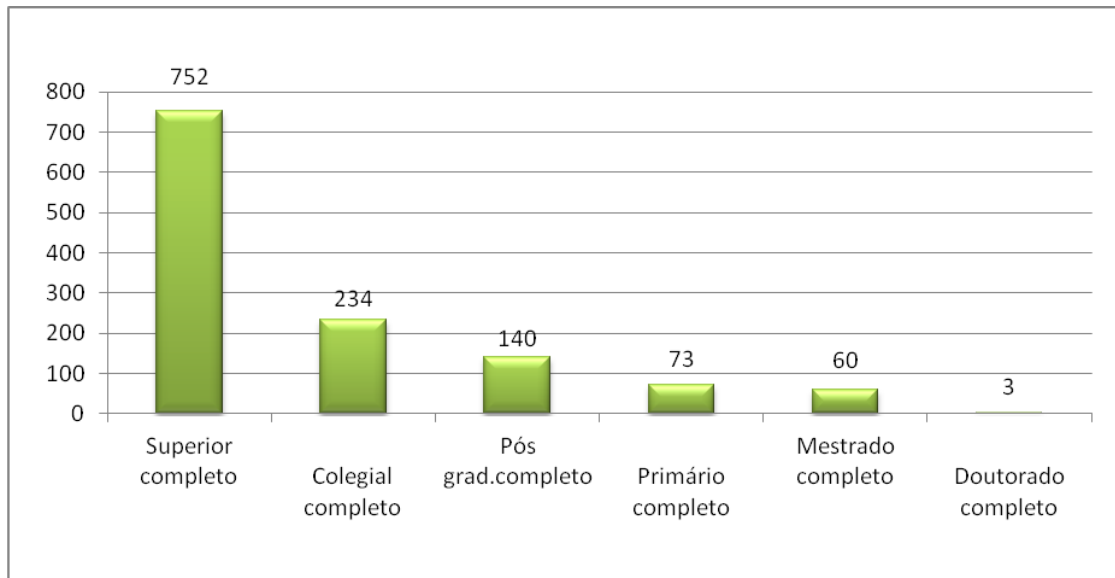


Gráfico 2 – Distribuição da População por Grau de Escolaridade

Quanto ao cargo exercido na organização, pode-se encontrar: Nível Fundamental, Nível Médio Suporte, Nível Médio Operacional, e Nível Superior. O Gráfico 3 a seguir detalha a distribuição da população por cargo exercido.

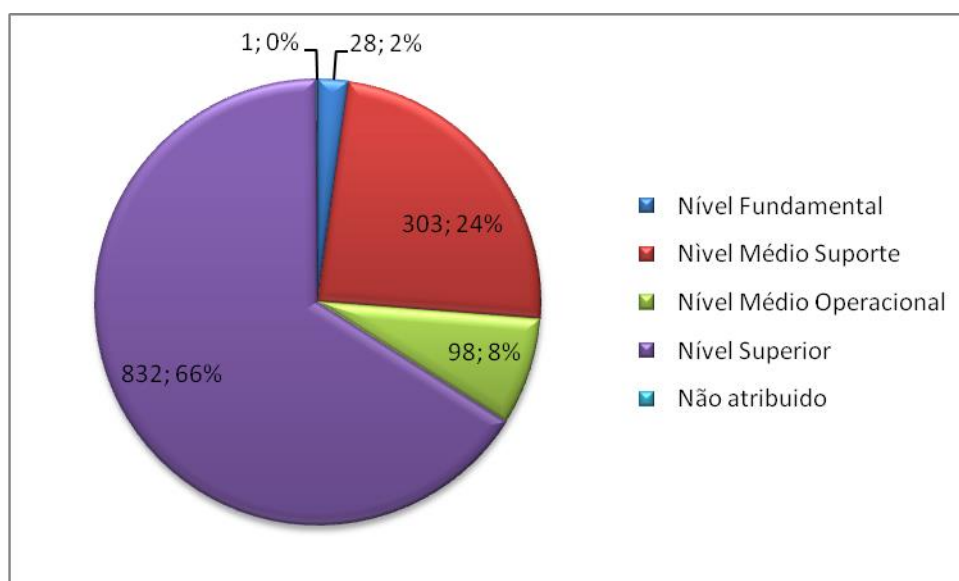


Gráfico 3 – Distribuição da População por Cargo Exercido

O Gráfico 4 apresenta a distribuição da população em relação à faixa-etária.

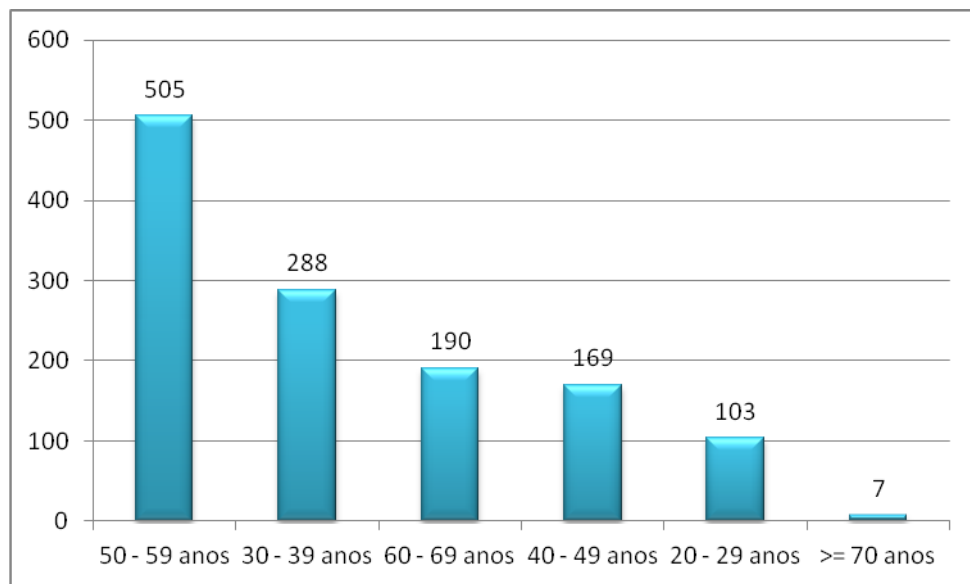


Gráfico 4 – Distribuição da População por Faixa-etária

Quanto ao tempo de serviço da população, observa-se um número representativo de funcionários de 0 a 5 anos, devido ao último concurso realizado pela organização, em 2009. Entretanto, a maioria dos funcionários tem entre 21 e 30 anos de empresa. O Gráfico 5 a seguir detalha estes números.

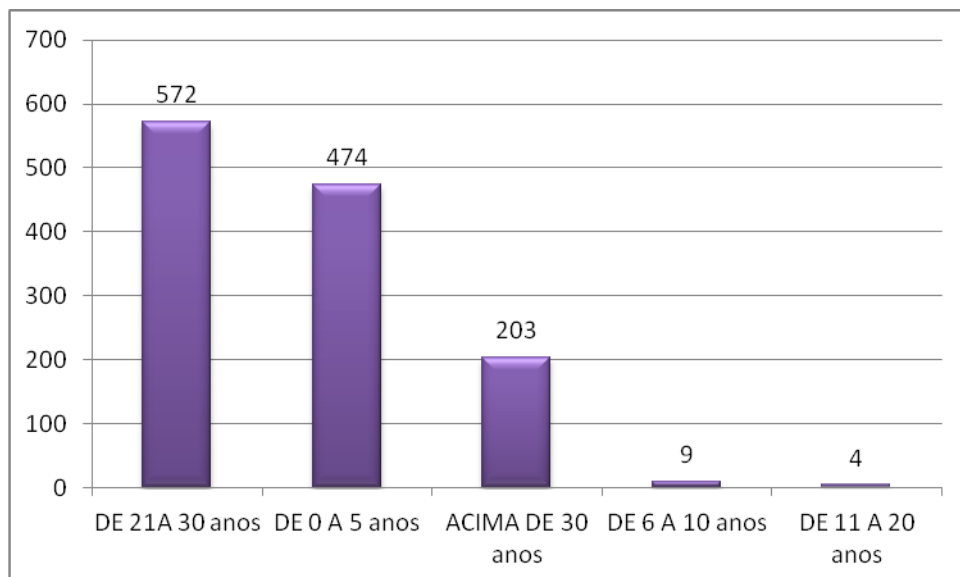


Gráfico 5 – Distribuição da População por Tempo de Empresa

A seguir, será descrito o perfil da amostra do estudo.

3.3.1 Participantes do Estudo

O questionário foi enviado para toda a população de interesse. Do total de 1.262 funcionários considerados nesta população, 415 responderam à pesquisa, o que representa uma taxa de retorno de 32,91%.

Conforme apresenta o Gráfico 6, 277 respondentes são do sexo masculino (66,7%), e 166 do sexo feminino (28%). Observa-se que a população foi bem representada neste quesito, visto que há predominância de funcionários do sexo masculino em relação ao sexo feminino na empresa. Do total de 415 respondentes da pesquisa, 22 (5,3%) não responderam esta variável, totalizando assim 393 respondentes na mesma.

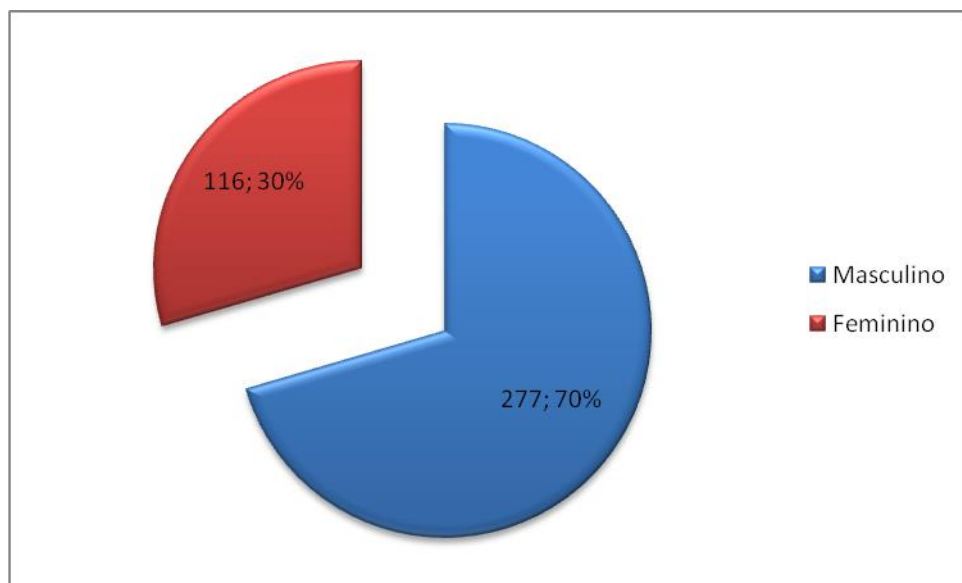


Gráfico 6: Distribuição dos Participantes por Sexo

Em relação ao estado civil, a maioria dos respondentes declarou-se casado(a), representando 60,5% da amostra. Além disso, 56 respondentes afirmaram serem solteiros (13,5%), 35 encontram-se em união estável (8,4%), 27 estão divorciados (6,5%), 19 separados (4,6%), e apenas 5 viúvos(as), representando assim 1,2% dos participantes. Do total de 415 respondentes da amostra, 22 não responderam a esta variável (5,3%). O Gráfico 7 ilustra estes resultados:

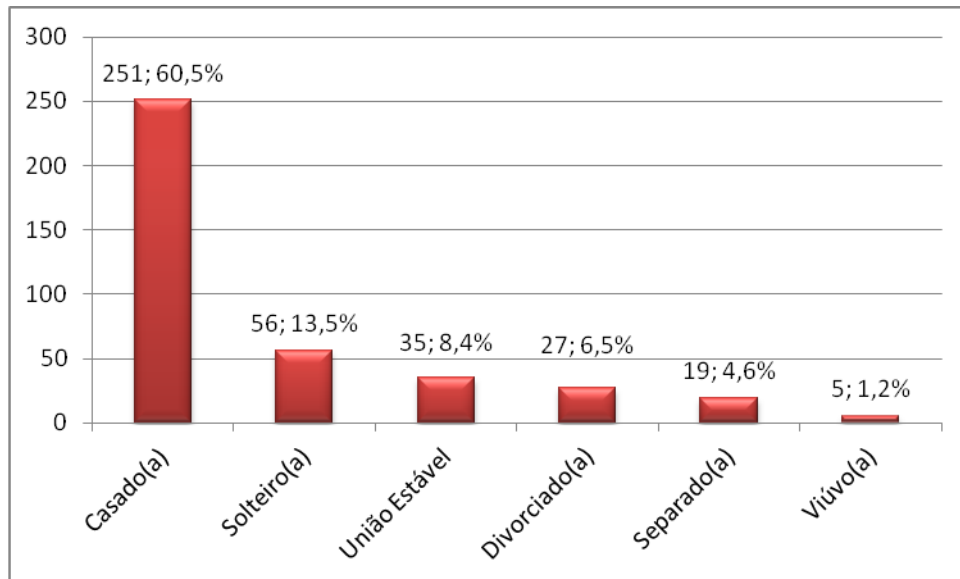


Gráfico 7: Distribuição dos Participantes por Estado Civil

No que se refere ao grau de escolaridade, a maioria dos respondentes tem Pós-Graduação completa, representando 44,3% da amostra. Em segundo lugar, 147 respondentes têm Ensino Superior Completo (35,4%). Dessa amostra, apenas 11 respondentes declararam-se com Ensino Médio Completo (2,7%). Dos 415 respondentes da pesquisa, 22 (5,3%) não responderam a esta variável. A diferença que se pode observar em relação à população da pesquisa é que o número de funcionários com Nível Superior completo (59,2%) supera o número de funcionários com Pós-Graduação completa (15,9%), enquanto que em relação aos respondentes do estudo, ocorreu o inverso. O seguinte gráfico (Gráfico 8) detalha estes dados:

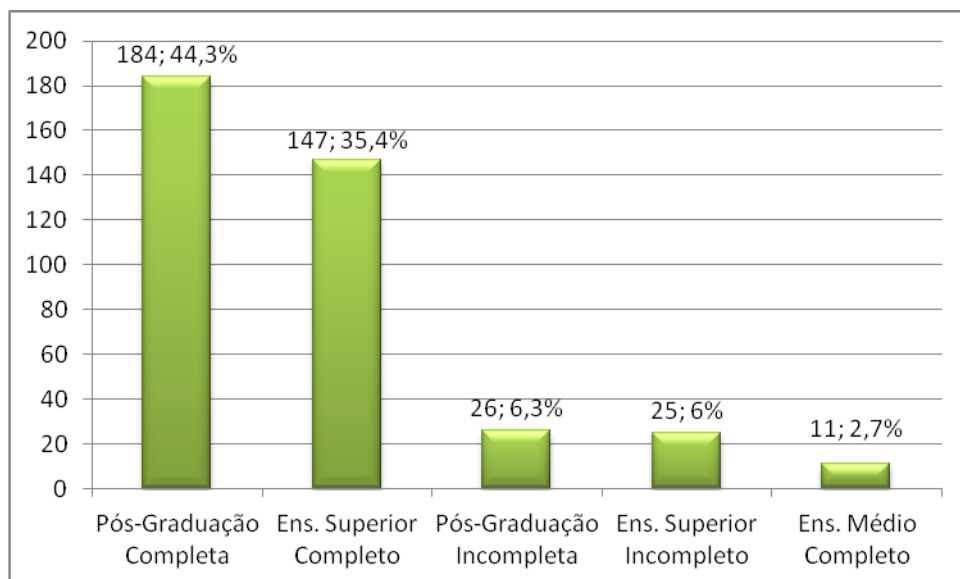


Gráfico 8: Distribuição dos Participantes por Escolaridade

Quanto ao cargo exercido, os participantes da pesquisa dividem-se em 4 categorias, sendo que a maior representatividade é de Profissionais de Nível Superior, representando 65,8% da amostra. Os Profissionais de Nível Médio Suporte representam 19,5% da amostra, enquanto que apenas 1,7% respondentes são Profissionais de Nível Fundamental. O Gráfico 9 apresenta estes resultados.

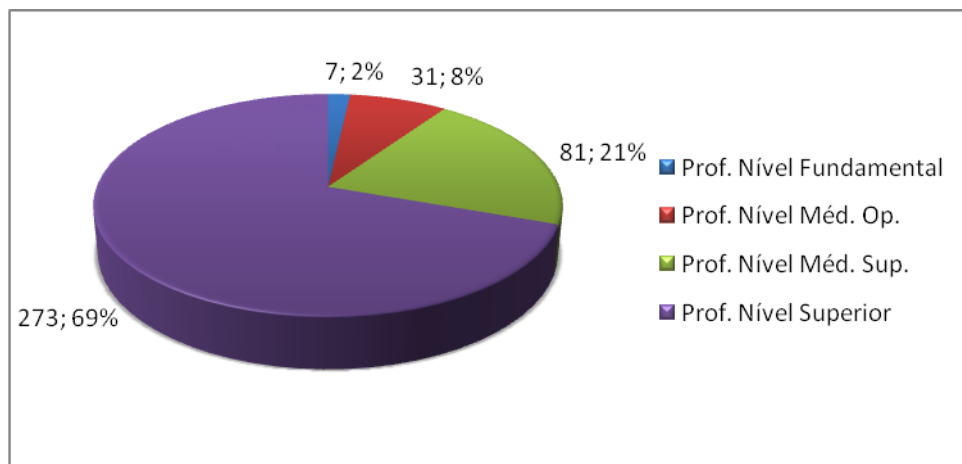


Gráfico 9: Distribuição dos Participantes por Cargo Exercido

Participaram desta pesquisa 47 gerentes, representando 11,3% da amostra, enquanto os outros 346 respondentes desta variável (83,4%) afirmaram não exercer cargo gerencial no momento. Cabe ressaltar ainda que 22 indivíduos não responderam, o que representa 5,3% da amostra.

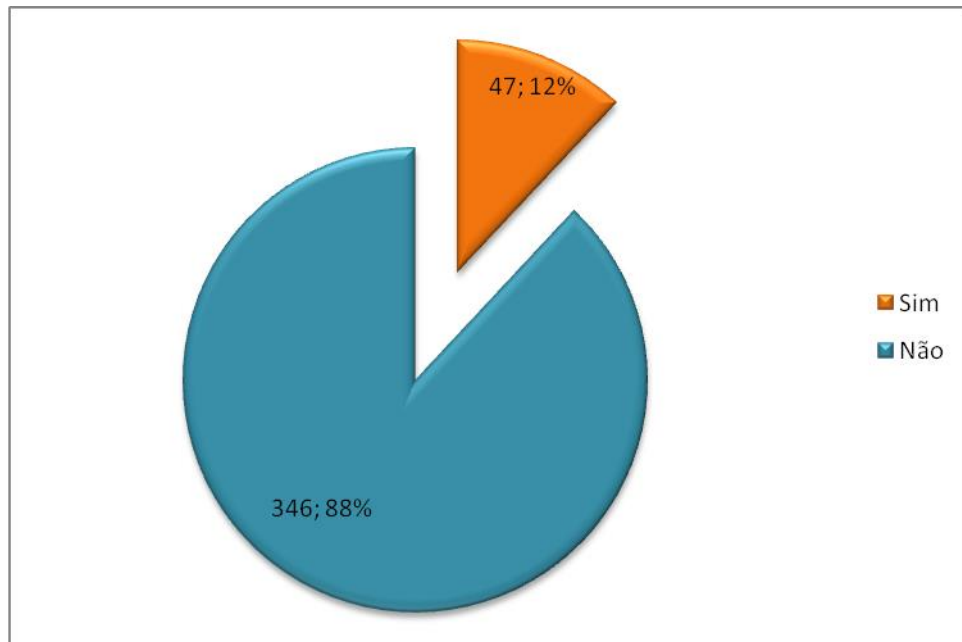


Gráfico 10: Distribuição dos Participantes por Cargo Gerencial

Em relação à Diretoria /Unidade de trabalho, os funcionários da Diretoria de Gestão Corporativa (DG) representam a maior parte dos respondentes da pesquisa, totalizando 31,6% da amostra. De fato, a DG representa a maior fatia de funcionários da empresa; em setembro/2012, 26% dos funcionários do quadro trabalhavam nesta área. Funcionários da Diretoria de Planejamento e Engenharia (DE) também tiveram representatividade na pesquisa em relação aos demais, com 22,7% dos respondentes. Apenas 2 indivíduos que participaram da pesquisa pertencem à Auditoria Interna (CAA), representando 0,5% da amostra. O Gráfico 11 apresenta estes dados.

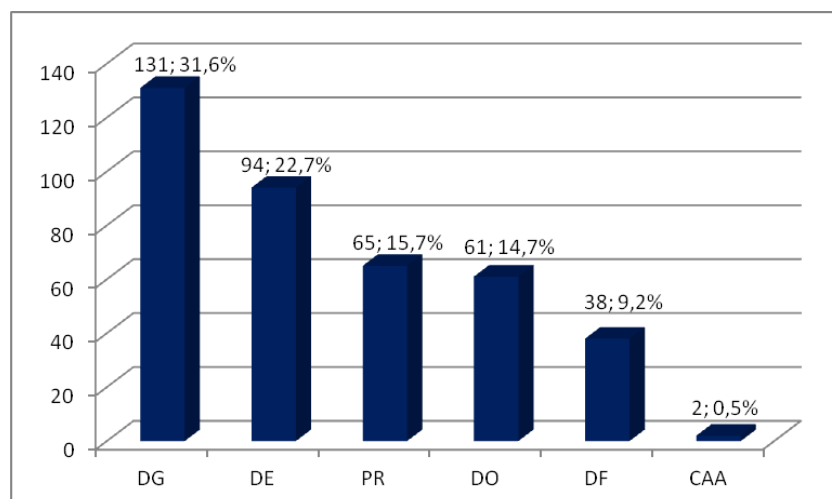


Gráfico 11: Distribuição dos Participantes por Diretoria/Unidade de Trabalho

A Tabela 2 apresenta os resultados encontrados para a idade e o tempo de empresa dos participantes.

Tabela 2: Idade e Tempo de Empresa dos Participantes

Estatísticas Descritivas						
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Idade	390	23	72	46,54	11,58	0,24
Tempo de Empresa	391	3	37	18,49	11,37	0,61
Válidos	390					

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à idade dos participantes, foram obtidas 390 respostas. A idade mínima para esta variável foi de 23 anos, e a idade máxima foi 72 anos. Em média, a idade da amostra corresponde a 46,54 anos, com desvio padrão de 11,58. Calculando o Coeficiente de Variação (desvio padrão/média) para a idade dos respondentes, obteve-se o valor de 0,24, o que significa que a amostra pode ser representada pela média, visto que os dados estão, relativamente, pouco dispersos.

No que se refere ao tempo de empresa, 391 indivíduos responderam a esta questão. O tempo mínimo verificado foi de 3 anos na organização, na qual corresponde aos funcionários convocados no último concurso realizado. O tempo de empresa máximo observado foi de 37 anos. Em média, os respondentes trabalham na empresa há 18 anos e meio, obtendo-se um desvio padrão de 11,37. O Coeficiente de Variação obtido para o tempo de empresa dos respondentes foi de 0,61. Este número representa alta variação, onde as respostas são dispersas em relação à média, o que significa que a média não representa de fato a amostra.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram questionários estruturados, contendo questões objetivas associadas a escalas do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10). Segundo Gil (1999, apud Silva, 2009), um questionário é a técnica de investigação composta por um número significativo de questões fechadas apresentado às pessoas que irão respondê-lo. Seu objetivo está em conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros. Ressalta-se a importância de garantir o anonimato dos respondentes, não os identificando a terceiros, inclusive suas respectivas respostas. O questionário conteve também itens demográficos, tais como: Diretoria/unidade de trabalho, cargo exercido, tempo de empresa, idade, sexo, estado civil e escolaridade. O Apêndice A apresenta o instrumento utilizado nesta pesquisa.

Para medir as ações de endomarketing na empresa, foi utilizada uma escala desenvolvida pela própria pesquisadora. Esta escala tem como base uma análise documental da Empresa. O desenvolvimento do instrumento desta pesquisa ocorreu mediante a identificação das ações de endomarketing utilizados pela empresa, e posteriormente, a identificação da frequência de acesso, produtos, público alvo e impacto destas ações. O instrumento é dividido em duas etapas. A primeira é medida em uma escala tipo Likert de frequência de 0 (zero) a 10 (dez), onde 0 (zero) consiste em nada frequente, e 10 (dez) em muito frequente. A segunda etapa é medida em uma escala de importância de 0 (zero) a 10 (dez), na qual 0 (zero) consiste em nada importante, e 10 (dez) em muito importante.

Quanto ao comprometimento organizacional, foi utilizada, de forma adaptada, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Medeiros (2003, apud Siqueira, 2005), considerando as três principais bases de comprometimento organizacional: afetivo, de continuação e normativo. Dentro destas bases, foram considerados os seguintes fatores: afetivo, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas (SIQUEIRA, 2008). Este instrumento é composto por 28 itens, sendo 4 para cada um dos 7 fatores.

Conforme apresenta Siqueira (2008), nesta escala, os dados foram recolhidos e submetidos à análise dos componentes principais, solicitando-se a extração de componentes com autovalores maiores ou iguais a 1,0 e rotação *varimax*. O critério utilizado é o de carga fatorial maior ou igual a 0,40.

O Quadro a seguir apresenta as denominações e definições dos fatores, itens integrantes e os índices de confiabilidade dos fatores da escala EBACO.

(continua)

Denominação	Definição	Itens	Índice de Precisão
Internalização de Valores e Objetivos (afetivo)	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4	0,84
Obrigação em permanecer (normativo)	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	5, 6, 7, 8	0,87
Obrigação pelo desempenho (normativo)	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	9, 10, 11, 12	0,77
Sentimento de Fazer Parte (afiliativo)	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	13, 14, 15, 16	0,80

(conclusão)			
Falta de recompensas e oportunidades (instrumental)	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	17, 18, 19, 20	0,59
Linha consistente de atividade (instrumental)	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na mesma.	21, 22, 23, 24	0,65
Escassez de alternativas (instrumental)	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	25, 26, 27, 28	0,73

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de confiabilidade dos fatores da EBACO

Fonte: Siqueira, 2008.

A seguir, serão descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada entre os dias 20/09 e 11/10 de 2012, conforme o cronograma elaborado para o projeto de pesquisa. Os questionários foram enviados aos funcionários do quadro da sede da Empresa X pelo meio eletrônico. O instrumento de pesquisa ficou hospedado no *software Limesurvey*, utilizado na organização para pesquisas internas, e um email, contendo o link de acesso ao questionário, foi enviado aos participantes.

Para a avaliação do comprometimento organizacional pela escala EBACO, os resultados devem ser interpretados coletivamente, de acordo com a verificação na literatura de que grande parte do comprometimento humano no trabalho é função de

variáveis organizacionais (SIQUEIRA, 2008). Por fim, a interpretação dos resultados obtidos levou em conta que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho na organização, e outras inversamente proporcionais. Assim, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho devem apresentar alto comprometimento, enquanto que nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades devem apresentar baixo nível de comprometimento.

Os dados foram tratados por meio do *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 19. Foi utilizado o método de estatística não paramétrico em função dos dados não apresentarem pressupostos para o uso de testes paramétricos, como normalidade, homocedasticidade, linearidade, entre outros. Em função das hipóteses e dos objetivos de pesquisa, foi utilizado o teste não paramétrico Rho de Spearman, para aferir a relação entre as variáveis de interesse. Para descrição do perfil da amostra, foram utilizadas estatísticas descritivas (média, frequência, percentual, desvio-padrão).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos, à luz da teoria acerca do tema, os resultados encontrados na pesquisa. Primeiramente, serão expostos os Resultados Descritivos do estudo. Em seguida, são expostos os Resultados Inferenciais, apresentando a relação entre as ações de endomarketing e o comprometimento dos funcionários, objetivo geral do estudo.

4.1 Resultados Descritivos

A presente pesquisa teve como objetivo geral investigar a relação entre a frequência de uso de ações de endomarketing da empresa com o comprometimento de sua força de trabalho. Para tanto, foi necessária a identificação das principais ferramentas de endomarketing utilizadas pela empresa, primeiro objetivo específico do estudo. Foram identificadas 10 (dez) ferramentas, quais são:

- Intranet, que dispõe de informações internas (das Diretorias, Departamentos e da Empresa em geral), sistemas internos de acesso, informações sobre eventos, dentre outros;
- Site externo, com informações ao público interno e externo da Empresa;
- Cartazes impressos, com informações internas de eventos, prêmios e reconhecimentos, dentre outros;
- Banners, com informações gerais sobre a Empresa, tanto internas quanto externas;
- Eventos internos, que incluem palestras educativas, treinamentos, encontros gerenciais, encontros com o Presidente, sindicais, de integração de funcionários, dentre outros;
- Café com Presidente, que ocorre periodicamente e por meio de convites a todos os funcionários da Empresa;

- Jornal Novo Tempo, que consiste em um informativo disponibilizado mensalmente com informações gerais da sede da Empresa e suas regionais;
- Revista Corrente Contínua, na qual consiste em um informativo impresso, disponibilizado a cada 2 meses, com informações gerais sobre o setor elétrico e a Empresa;
- Resumo da semana (via e-mail), com informações gerais da empresa, tais como eventos e premiações; e,
- Correio eletrônico corporativo, enviado pela área da Comunicação com informações gerais sobre a Empresa.

A primeira etapa do instrumento de pesquisa trata da frequência de uso destes instrumentos pelos participantes. A frequência de uso das ações de endomarketing por parte dos trabalhadores pode ressaltar a importância de cada um dos instrumentos. Entretanto, vale observar que, apenas a frequência de uso não diz respeito à qualidade da informação contida no instrumento, bem como a adequação do conteúdo em cada instrumento de endomarketing.

Conforme se pode observar na Tabela 3, obteve-se 415 respondentes válidos para esta etapa. A Tabela 3 apresenta, também, as médias, desvios padrão, moda e mediana de cada item.

De modo geral, todos os instrumentos de endomarketing avaliados obtiveram mínimo 0 (zero), que significa “nada frequente”, e máximo 10 (dez), “muito frequente”.

Tabela 3: Resultados descritivos da frequência de uso das ações de endomarketing

(continua)

Frequência de Uso das Ações de Endomarketing					
	N	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana
1. Utiliza a intranet da empresa	415	8,72	1,93	10	10
2. Lê o site da Empresa	415	6,38	2,83	10	7

					(conclusão)
3. Lê cartazes impressos dentro do trabalho	415	7,20	2,42	10	8
4. Lê banners dentro do trabalho	415	7,02	2,56	10	8
5. Participa de eventos internos	415	5,81	2,57	8	6
6. Participa do programa café com Presidente	415	1,60	2,90	0	0
7. Lê o jornal Novo Tempo	415	5,42	3,12	5	5
8. Lê a revista Corrente Contínua	415	5,85	3,08	10	6
9. Lê o resumo da semana (disponibilizado via e-mail)	415	4,74	3,49	0	5
10. Lê comunicados da empresa encaminhados via correio eletrônico corporativo	415	8,49	2,16	10	9

Fonte: Dados da Pesquisa

No que concerne à frequência de acesso à intranet da empresa, a média foi de 8,72, e desvio padrão de 1,93, o que significa um alto índice de acesso a este instrumento. O Coeficiente de Variação deste item (0,22) mostra que há baixa dispersão nas respostas dos participantes. É válido ressaltar que um dos prováveis motivos para esta frequência de acesso à intranet se dá pela quantidade de informações e sistemas internos que a mesma dispõe. Basicamente, este instrumento, como se pode observar na Tabela 4, é o mais utilizado pelos funcionários, e inclusive, o principal meio de comunicação da empresa. Nela, os funcionários podem acessar sistemas de Registro de Ponto e Contracheque, Sistemas internos utilizados pela empresa (compartilhamento de informações, sistemas de TI, entre outros), informações acerca de outras diretorias e departamentos, documentos internos, informações sobre eventos, entre outras.

A frequência de acesso ao site da empresa obteve uma média de 6,38, e desvio padrão de 2,83. O coeficiente de variação informa que há alta dispersão nas respostas (0,44), o que significa que a amostra pode não ser bem representada. O site da empresa dispõe informações ao público interno e externo acerca dos principais serviços da empresa, publicações internas e externas sobre a mesma,

acesso dos funcionários à Educação Corporativa e ao correio eletrônico corporativo, dentre outras informações. Dessa forma, é válido supor que o nível de acesso a este instrumento se dá devido ao acesso dos funcionários aos seus respectivos emails corporativos a partir de suas residências.

Os cartazes impressos expostos no ambiente de trabalho obtiveram uma considerável média de 7,2, e desvio padrão de 2,42, o que significa uma relativa dispersão de 0,33 da amostra. Este instrumento está exposto principalmente nos corredores da empresa, em murais em cada sala, e próximo aos elevadores. Os mesmos contêm informações internas da empresa, como por exemplo, decisões do governo que influenciem na mesma, prêmios e reconhecimentos, eventos importantes, dentre outros.

Os banners da empresa dispõem praticamente das mesmas informações que os cartazes impressos. Este instrumento obteve média de 7,02, e desvio padrão, 2,56. É possível verificar que estes valores estão próximos aos valores dos cartazes impressos, apesar de apresentar dispersão maior, de 0,36. Dessa forma, ambos os resultados podem ser considerados bons, e estão incluídos entre os instrumentos mais utilizados pelos funcionários.

Em média, os funcionários da amostra participam 5,81 vezes dos eventos internos realizados pela empresa, com desvio padrão de 2,57. Em relação a este instrumento, obteve-se uma alta dispersão, de 0,44, dos resultados em relação à média da amostra. Os eventos incluem palestras, treinamentos, encontros, informações sindicais, dentre outros.

Por sua vez, o programa Café com Presidente obteve uma média baixa, com 1,6 de frequência de participação, e desvio padrão de 2,90. Além disso, foi obtida uma altíssima variabilidade das respostas em relação à média, 1,81. Entretanto, este baixo índice de frequência de participação a este instrumento pode ser justificada pelo fato do mesmo ser realizado periodicamente, uma vez por mês. O mesmo ocorre em ciclos, onde um número pré-estipulado de funcionários são convidados ao evento, podendo estes ser do quadro, terceirizados, e inclusive, funcionários das unidades regionais da empresa. Portanto, entende-se que, conseqüentemente, o nível de participação de cada funcionário no evento é baixo. Por outro lado, pela dispersão das respostas obtidas, pode-se supor que alguns funcionários já

participaram várias vezes do evento, enquanto outros, raramente ou nunca participaram.

O Jornal Novo Tempo é um informativo disponibilizado mensalmente de duas formas (impresso e digital), contendo informações gerais acerca da sede da empresa e suas unidades regionais. A média de frequência de leitura obtida para este instrumento foi de 5,42, e desvio padrão 3,12. Encontra-se, dessa forma, uma alta dispersão das respostas da amostra, com coeficiente de variação de 0,57.

Por sua vez, a Revista Corrente Continua obteve média de 5,85, e desvio padrão de 3,08, o que significa uma alta dispersão em relação à amostra, com variação de 0,52. Este instrumento tem a periodicidade de 2 meses, disponibilizado pelo meio impresso. A revista consiste em um informativo das notícias e situações internas da empresa, principalmente no que se refere às unidades regionais.

O resumo da semana, que contém informações gerais da empresa, e é disponibilizado via email, obteve uma média de 4,74, que pode ser considerada baixa. Este instrumento obteve um desvio padrão elevado, de 3,49, o que significa uma dispersão das respostas muito alta, de 0,73.

Por fim, os comunicados da empresa enviados pela área da Comunicação via correio eletrônico corporativo obtiveram média alta, de 8,49, e um desvio padrão de 2,62. A variabilidade das respostas deste instrumento (0,25) pode ser considerada limítrofe. Este instrumento de endomarketing informa eventos realizados pela empresa, bem como prêmios e reconhecimentos, dentre outras informações. Vale ressaltar que o mesmo obteve a segunda maior média de frequência de acesso dos funcionários, dentre os instrumentos avaliados.

A terceira etapa do instrumento procurou avaliar o nível de comprometimento dos funcionários com a organização. Conforme afirma Siqueira (2008), a dimensionalidade dos estudos a respeito do comprometimento permite modelos conceituais de várias bases teóricas do mesmo. A EBACO, desenvolvida por Medeiros (2005) e instrumento desta pesquisa, mensura 7 bases do comprometimento: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

Para análise destes resultados, deve-se considerar que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho da organização, enquanto outras possuem relação inversamente proporcional. Dessa forma, as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, devem obter alto comprometimento; já nas bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, devem-se obter baixo comprometimento (SIQUEIRA, 2008).

Foram obtidas nesta etapa 396 respostas válidas da amostra. A Tabela 4 apresenta os resultados encontrados a respeito do comprometimento dos respondentes, informando os valores mínimos, máximos, média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada item.

Tabela 4: Resultados descritivos do comprometimento dos funcionários

(continua)

Comprometimento Organizacional					
Itens	N	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	415	6,89	2,43	8	7
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza e de seus valores	414	6,41	2,91	8	7
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	414	6,78	2,65	8	7
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	414	6,91	2,82	10	8
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	414	5,22	3,38	0	6
6. Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	414	5,04	3,62	0	5

(continuação)

7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	414	4,10	3,54	0	4
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	414	4,23	3,57	0	5
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	414	9,17	1,47	10	10
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	415	9,60	0,92	10	10
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	410	9,53	1,05	10	10
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	410	9,36	1,19	10	10
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	410	7,87	2,53	10	9
14. Sou reconhecido por todos na empresa, como um membro do grupo.	410	7,29	2,59	10	8
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	410	8,29	2,16	10	9
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	410	6,85	3,13	10	8
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	410	4,34	3,29	0	5

(continuação)

18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	410	2,97	3,31	0	2
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	410	2,06	2,94	0	0
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	410	4,03	3,63	0	4
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	396	7,40	2,72	10	8
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	396	7,13	2,79	10	8
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	396	6,29	3,09	10	7
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	396	8,01	2,59	10	9
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	396	5,99	3,54	10	7
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	396	4,13	3,52	0	4

						(conclusão)
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
	396	4,45	3,52	0	5	
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.						
	396	3,96	3,38	0	4	
N Válidos	396					

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os resultados, o comprometimento pela obrigação pelo desempenho (Normativo), que consiste nos itens 9 a 12, foi o que obteve a maior média dos fatores avaliados. A média dos respondentes neste fator é um valor bem próximo do máximo da escala, de 9,42. O desvio padrão destes itens varia de 0,92 a 1,47, o que significa uma dispersão entre 0,10 e 0,16, resultando em uma boa representação da amostra. Dessa forma, compreende-se que o fator de comprometimento mais presente na amostra é aquele no qual o funcionário acredita que deve se esforçar em benefício à organização, buscando cumprir suas tarefas e alcançar seus objetivos.

Ainda sobre o comprometimento normativo, os participantes da pesquisa apresentaram, em média, 4,65 no fator obrigação em permanecer (itens 5 a 8). Este fator diz respeito à crença do indivíduo de que não seria certo deixar a organização, visto que tem uma obrigação moral com as pessoas da mesma. Dessa forma, a amostra não apresenta fortemente este fator de comprometimento, desconsiderando assim uma permanência na empresa apenas por uma obrigação moral. O desvio padrão deste fator varia de 3,38 a 3,62, o que resulta em um coeficiente de variação alto, de 0,65 a 0,86.

Por sua vez, o comprometimento afetivo, que consiste na internalização dos valores e objetivos da empresa, na qual o indivíduo identifica-se com os mesmos, é avaliado do item 1 ao 4 no instrumento. Extraíndo-se uma média destes itens, pode-se verificar que os respondentes apresentam comprometimento relativamente

moderado neste fator, com valor de 6,75. Entretanto, quanto ao desvio padrão, o mesmo varia de 2,43 a 2,91, o que significa uma dispersão da média entre 0,35 e 0,45, considerada acima do normal. Quanto à alta dispersão, deve-se levar em conta que um dos respondentes questionou a dificuldade encontrada ao responder alguns destes itens. Um exemplo dado pelo mesmo foi quanto ao item 1, na qual o indivíduo pode acreditar nos objetivos da organização, e, ao mesmo tempo, não acreditar nos valores da mesma; ambas questões foram levantadas no mesmo item. Pode-se considerar que tal dificuldade de resposta foi enfrentada por outros participantes da pesquisa, levando à confusão na resposta.

Quanto ao comprometimento pelo sentimento de fazer parte (afiliativo), pode-se considerar que os funcionários apresentam alto comprometimento em relação a este fator, com média de 7,58. Estes itens (13 ao 16) partem da crença do indivíduo ser reconhecido pelos colegas como membro da organização. Visto que o desvio padrão varia de 2,16 a 3,13, com uma dispersão da média de 0,26 a 0,46, entende-se que os participantes da pesquisa consideram ser reconhecidos pela empresa e pelos colegas, e, portanto, sentem-se parte efetiva da organização, comprometendo-se com a empresa fortemente por este fator.

Por outro lado, o comprometimento pela falta de recompensas e oportunidades (Instrumental), avaliada pelos itens 17, 18, 19 e 20, e na qual consiste na crença de que o esforço em prol da organização deve ser recompensado pela mesma com maiores oportunidades, foi o que obteve menor média, de 3,35. Este fator do comprometimento ocorre quando o indivíduo percebe equidade entre recompensas e contribuições na relação de troca com a organização, onde esta oferece oportunidades que correspondam às suas expectativas (MEDEIROS, 2003). O fator também está relacionado à afirmação de Becker (1992, apud Medeiros, 2003), onde “o comprometimento pode ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas específicas ou evitar punições”, o que deve ser levado em conta nesta análise. De certa forma, os participantes da pesquisa realizam esforços extras em prol da organização independente de obterem altas recompensas ou não, o que significa que eles têm, de fato, comprometimento com a mesma. Porém, este fator apresentou altos valores de desvio padrão e de coeficiente de variação, entre 2,94 e 3,63; e 0,76 e 1,42, respectivamente. Isso

significa que a média não representou de fato a amostra, visto que há dispersões bastante altas.

Nesse mesmo foco de análise, o Comprometimento Instrumental pela linha consistente de atividade (itens 21 a 24), diz respeito à crença do indivíduo de manter certas atitudes e regras da empresa a fim de permanecer na mesma. Conforme Hrebiniak e Alutto (1972, apud Medeiros, 2003) apontam, o comprometimento é um fenômeno estrutural resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos, além dos investimentos realizados pelo indivíduo no trabalho ao longo do tempo. Nesse aspecto, deve-se levar em conta que a organização consiste em uma empresa pública, na qual há certa garantia de estabilidade no emprego. Este fator alcançou uma média de 7,21, com valores de desvio padrão entre 2,59 e 3,09. Em síntese, os participantes consideram se esforçar em prol de sua permanência na organização, comprometendo-se fortemente, por necessidade de permanecer no emprego, mantendo linhas consistentes de atividades e atitudes na organização.

Por fim, o comprometimento pela escassez de alternativas (Instrumental) também deve apresentar baixos níveis de resposta, já que consiste naquilo que o indivíduo acredita que possui poucas alternativas ao deixar a empresa. Os funcionários da amostra apresentaram comprometimento abaixo da média neste fator, visto que, extraído-se a média dos itens do mesmo (25 ao 28), obteve-se 4,63. Dessa forma, entende-se que os funcionários não consideram que teriam poucas oportunidades caso deixassem a empresa, o que indica baixo comprometimento dos mesmos por este fator. Além disso, pode-se supor que os mesmos considerariam deixar a organização caso surgissem outras oportunidades melhores. Entretanto, estes itens apresentaram altos valores de desvio padrão e alta dispersão de respostas. O desvio padrão dos itens varia de 3,38 a 3,54, resultando em uma variabilidade entre 0,59 e 0,85, considerada alta. Deve-se enfatizar também que o mesmo respondente citado anteriormente questionou dificuldades em responder dos itens 21 ao 28, que tratam do comprometimento pela linha consistente de atividades e o comprometimento pela escassez de alternativas. Tais itens podem ter gerado dúvidas e ambiguidade nas respostas, o que gerou, por consequência, altos índices de desvio padrão e dispersão da amostra quanto a estes fatores.

A seguir, serão discutidos os resultados inferenciais do estudo, averiguando, enfim, a relação entre as ações de endomarketing e o comprometimento dos participantes.

4.2 Resultados Inferenciais

Conforme expõe a literatura, a eficácia das ações de endomarketing proporciona diversos benefícios à organização, sendo um deles o comprometimento dos indivíduos com a mesma. Segundo Hogg (1996), um efetivo endomarketing pode ser um dos fatores que influencia positivamente no comprometimento dos funcionários. Em uma relação de troca, a empresa fornece as informações necessárias à sua força de trabalho, comprometendo-se com o bem estar e desempenho da mesma. Os funcionários, por sua vez, percebem esta atitude organizacional, e se comprometem em executar suas tarefas e alcançar os objetivos da organização, além de demonstrarem satisfação com o ambiente de trabalho.

O objetivo geral desta foi investigar a relação entre a frequência de uso de ações de endomarketing com o comprometimento humano no trabalho dos funcionários da sede da Empresa X, em Brasília (DF). De modo geral, foi obtida uma correlação considerada de fraca a moderada entre as duas variáveis. Dessa forma, entende-se que há certa relação entre o uso dos instrumentos de endomarketing utilizados pela empresa e o comprometimento dos funcionários com a organização. Entretanto, esta relação ainda é considerada superficial, o que pode significar que existem outros fatores mais importantes que de fato possuem maior relação com o comprometimento dos indivíduos. Deve-se ressaltar que serão levadas em conta apenas as correlações com níveis de significância a 1% e a 5%.

Por outro prisma, a moderada correlação obtida entre as variáveis pode significar que a frequência de acesso a cada instrumento de endomarketing por parte dos funcionários, seja alta ou baixa, se deva a outros fatores externos ao comprometimento. É válido supor que dentre estes fatores, estão o acesso a informações necessárias ao desempenho de trabalho, acesso a regimentos ou instruções normativas da empresa, ou inclusive, obtenção de informações não relacionadas diretamente ao trabalho do indivíduo, como por exemplo, informações acerca das regionais da empresa.

A Tabela 5 expõe as correlações significativas consideradas mais fortes do estudo, apresentando-as por cada fator de comprometimento, em relação ao instrumento de endomarketing utilizado pela Empresa. Por sua vez, o Apêndice B apresenta todos os resultados desta correlação.

Tabela 5: Correlações entre frequência de uso das ações de endomarketing e o comprometimento humano

Correlações	
Afetivo	Site (0,411); Jornal Novo Tempo (0,406); Revista Corrente Contínua (0,430).
Obrigação em Permanecer (Normativo)	Jornal Novo Tempo (0,381); Revista Corrente Contínua (0,395).
Obrigação pelo Desempenho (Normativo)	Cartazes Impressos (0,236); Banners (0,237); Comunicados via Correio Eletrônico (0,243).
Afiliativo	Eventos Internos (0,360); Jornal Novo Tempo (0,391); Revista Corrente Contínua (0,390).
Falta de recompensas e oportunidades (Instrumental)	Cartazes Impressos (0,180); Comunicados Via Correio Eletrônico (0,189).
Linha Consistente de Atividades (Instrumental)	Site (0,279); Resumo da Semana (0,252); Eventos Internos (0,250).
Escassez de Alternativas (Instrumental)	Intranet (-0,135); Jornal Novo Tempo (0,108); Revista Corrente Contínua (0,179).

Fonte: Dados da Pesquisa

A maior correlação encontrada foi de 0,430, considerada moderada. Esta consiste na relação entre a frequência de leitura da Revista Corrente Contínua e o Comprometimento Afetivo. Para a análise desta relação, vale ressaltar que ambos os fatores obtiveram resultados moderados nos resultados descritivos. Portanto, pode-se supor que a frequente leitura à Revista Corrente Contínua está relacionada com o comprometimento afetivo do indivíduo com a organização pelo fato deste procurar obter maiores informações acerca da empresa, se preocupar com seus resultados, e ter o interesse de conhecê-la melhor. Em outras palavras, o funcionário afeto à organização irá procurar mais informações sobre a mesma, e não apenas as informações que estão diretamente ligadas ao seu trabalho.

Comprovando este resultado encontrado, Porter *et al.* (1974), em um estudo de desenvolvimento do Questionário de Comprometimento Organizacional, afirmam que o comprometimento consiste na “força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com a organização”. Segundo Allen e Meyer (1984), esta força consiste no comprometimento afetivo, onde o indivíduo se envolve emocionalmente com a organização, se identifica com ela, e, conseqüentemente, se compromete em alcançar seus objetivos (ABZARI *et al.*, 2011).

Apesar da alta frequência de acesso à intranet, este instrumento foi o que obteve menores resultados na relação com os fatores de comprometimento em geral, com relações significantes que variam de 0,117 a 0,187. Dessa forma, é válido supor que o alto índice de acesso à intranet por parte dos funcionários se deve principalmente à necessidade para a realização de tarefas diárias. Conseqüentemente, o fato de o indivíduo acessar a intranet está pouco relacionado com o comprometimento do mesmo com a organização.

Feita uma análise geral, o Comprometimento Afetivo foi o que obteve relações mais fortes com os instrumentos de endomarketing utilizados pela Empresa X. Conforme Mowday, Porter e Steers (1982, apud Medeiros, 2003) afirmam, um dos fatores do comprometimento consiste na “forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização”. Dentre as relações consideradas moderadas deste fator, estão o site externo da empresa (0,411), cartazes impressos (0,314), eventos internos (0,353), Jornal Novo Tempo (0,406), Revista Corrente Contínua (0,430) e resumo da semana (0,346). Tal fato vai ao encontro da afirmação de Yang (2010) de que a relação de troca entre os funcionários e a empresa é fundamental. Os indivíduos fornecem esforços, desempenho e comprometimento com a organização, que por sua vez, fornece reconhecimento e as informações necessárias.

Do mesmo modo, o Comprometimento Afiliativo, que consiste no sentimento de fazer parte da organização, também obteve resultados moderados na relação com os instrumentos de endomarketing, onde a relação mais forte é com o Jornal Novo Tempo. Dentre os instrumentos que alcançaram relação significativa mais forte com este fator de comprometimento, estão o site da empresa (0,345), cartazes impressos (0,314), banners (0,301), eventos internos (0,360), Jornal Novo Tempo (0,391), Revista Corrente Contínua (0,390) e resumo da semana (0,357). Para este fator, entende-se uma análise semelhante à feita para o Comprometimento Afetivo, visto

que ambos alcançaram as principais relações moderadas com os instrumentos de endomarketing, e partem do mesmo pressuposto do relacionamento sentimental do funcionário para com a organização.

Entretanto, deve-se ressaltar que, conforme Goudner (1960, apud Medeiros, 2003) afirma, o comprometimento afiliativo consiste no “grau em que o indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização”. O autor enfatiza ainda que se sentir parte de uma organização é diferente de absorver características e valores organizacionais, como ocorre no comprometimento afetivo. Ou seja, quanto à análise da relação do comprometimento afiliativo com as ações de endomarketing, pode-se entender que os funcionários mantêm o hábito de utilizar/ler/acessar os instrumentos a fim de se sentir parte da organização, aproximando-se dos resultados que ela procura alcançar e obtendo maior conhecimento dela.

Em relação ao Comprometimento Normativo, que consiste nas bases Obrigação em permanecer e Obrigação pelo desempenho, a maioria das correlações pode ser considerada baixa. Quanto ao comprometimento por obrigação em permanecer, as maiores correlações obtidas (significativas a um nível de 1%) foram com o Jornal Novo Tempo (0,381), a Revista Corrente Contínua (0,395) e o resumo da semana (0,350). Esta correlação alcançada é interessante, visto que os funcionários da Empresa X apresentaram baixo comprometimento por este fator, e correlação moderada com tais instrumentos de endomarketing.

Já quanto ao fator comprometimento por obrigação pelo desempenho, as correlações mais altas encontradas foram com os cartazes impressos (0,236), banners (0,237), e comunicados via correio eletrônico corporativo (0,243). Segundo Medeiros (2003), este fator do comprometimento denota um sentimento de obrigação em atingir os objetivos organizacionais e alcançar os resultados esperados. Dessa forma, supõe-se que os funcionários da Empresa X, com alto comprometimento normativo, mantêm o hábito de acessar frequentemente tais instrumentos em busca de informações relevantes para o bom desempenho de seu trabalho. Deve-se levar em consideração ainda a afirmação de Wiener (1982, apud Medeiros, 2003), na qual a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte da organização, com normas, regulamentos e missão fortemente disseminada.

Por fim, o Comprometimento Instrumental, que consiste nas bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, também alcançou relações fracas com os instrumentos de endomarketing. Segundo Allen e Meyer (1991), este componente do comprometimento está relacionado aos custos associados a deixar a organização, e, portanto, o indivíduo permanece nesta porque precisa. Quanto ao fator escassez de alternativas, foram obtidas apenas 3 correlações consideradas significativas. Uma destas correlações é negativa, ou seja, as variáveis são inversamente proporcionais. Esta correlação de -0,135, considerada fraca, corresponde à frequência de acesso à intranet. Dessa forma, quanto mais o indivíduo acessa a intranet, menor seu comprometimento por falta de alternativas, ou vice versa. As outras correlações significativas correspondem ao Jornal Novo Tempo (0,108) e Revista Corrente Contínua (0,179).

O fator do comprometimento pela falta de recompensas e oportunidades obteve apenas correlações negativas consideradas fracas com os instrumentos de endomarketing. Este fator se baseia nas relações de troca do indivíduo com a organização. As maiores correlações encontradas para este fator são quanto aos cartazes impressos (-0,180) e aos comunicados enviados via correio eletrônico corporativo (-0,189). Dessa forma, entende-se que os funcionários da Empresa X, com considerável comprometimento por este fator, acessam os instrumentos citados por outros motivos, já que realizarão esforços extras em prol da organização independente de obterem recompensas ou não.

Por fim, o fator do comprometimento pelas linhas consistentes de atividade, onde o indivíduo segue padrões de comportamento desejável pela empresa para permanecer no emprego, obteve correlações significativas consideradas fracas com todos os instrumentos de endomarketing analisados. Dentre as maiores relações, está o acesso ao site externo da empresa (0,279), participação de eventos internos (0,250), leitura do resumo da semana (0,252), e leitura do Jornal Novo Tempo (0,242) e Revista Corrente Contínua (0,241). Supõe-se que os funcionários da Empresa X acessam estes instrumentos por necessidade de seguir linhas consistentes de atividade, ou seja, manter o comportamento esperado pela organização. Quanto ao acesso ao site externo e participação de eventos internos, por exemplo, pode-se inferir que o indivíduo os faz por precisar das informações

disponibilizadas por estes instrumentos, ou até mesmo apresentar uma boa imagem pessoal frente aos gerentes e diretores da empresa.

Por fim, infere-se que o principal fator de comprometimento que está relacionado com o uso dos instrumentos de endomarketing é o afetivo. De fato, conforme Tansuhaj *et al.* (1991, apud Abzari *et al.*, 2011) afirmam, o maior benefício de um efetivo endomarketing é aquele na qual os funcionários percebem que a organização mantém suas responsabilidades com eles e compreendem suas necessidades, comunicando-lhes e fornecendo-lhes o que é importante para o desempenho de seu trabalho.

Jaworsky e Kohli (1993), de fato, argumentam que o comprometimento dos funcionários é uma das consequências do marketing interno, visto que este incentiva equipes de trabalho e oferece os objetivos comuns aos funcionários. Como parte de uma equipe de trabalho, o indivíduo acredita fazer uma importante contribuição à organização, o que aumenta seu comprometimento com a mesma (NAUDÈ *et al.*, 2003).

A próxima seção relata as Conclusões e Recomendações do estudo, bem como as limitações do mesmo, com base nos resultados obtidos na literatura sobre o tema e na pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tansuhaj *et al.* (1991, apud Abzari *et al.*, 2011), dentre outros autores, afirmam que uma das consequências mais importantes do endomarketing consiste no aumento do comprometimento humano no trabalho. De fato, funcionários comprometidos demonstram melhor desempenho em suas tarefas, além de se sentirem mais satisfeitos com a organização. Tais fatores, por consequência, reduzem a rotatividade dos funcionários da empresa, visto que estes tendem a reduzir sua probabilidade de deixá-la.

Frente a esta abordagem da literatura, este trabalho teve como objetivo geral investigar a relação entre a frequência de uso de ações de endomarketing e o comprometimento dos funcionários na sede da Empresa X, em Brasília, DF. Tal objetivo da pesquisa foi alcançado, bem como seus objetivos específicos estabelecidos.

Em síntese, dentre os instrumentos de endomarketing da Empresa X analisados, os mais acessados ou utilizados pelos funcionários são a intranet, os comunicados encaminhados via correio eletrônico corporativo, cartazes impressos, banners e o site externo da empresa. Quanto aos instrumentos pouco acessados pelos funcionários, sugere-se que a organização avalie mais profundamente suas respectivas eficácias e conteúdos de comunicação com os mesmos, buscando melhor utilização e sensibilização aos instrumentos.

Em relação ao comprometimento, percebe-se que os fatores que se apresentam mais fortes nos participantes são, respectivamente, a base do comprometimento por obrigação por desempenho, a base sentimento de fazer parte, a base linhas consistentes de atividade e a base afetiva, o que pode ser considerado um ponto positivo na organização. É importante ressaltar aqui que o comprometimento dos trabalhadores constitui um dos pré-requisitos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais e resultados almejados. Entretanto, deve-se levar em conta que o comprometimento dos funcionários não é afetado única e exclusivamente pelo uso das ações de endomarketing, existindo assim outros fatores importantes que devem ser observados constantemente pela organização.

Quanto à relação entre a frequência de uso de ações de endomarketing e o comprometimento humano no trabalho, objetivo geral desta pesquisa, o fator de comprometimento afetivo alcançou as correlações mais fortes do estudo. Conclui-se, portanto, que o funcionário que acessa frequentemente os instrumentos de endomarketing da organização o faz em busca de conhecê-la melhor e se manter informado acerca da mesma. Consequentemente, este funcionário possui uma relação mais afetiva com a empresa, ou seja, está ligado sentimentalmente a ela. Dessa forma, é proposto que a organização realize estudos mais profundos a fim de encontrar meios de fomentar a relação entre o endomarketing com as outras bases do comprometimento de seus trabalhadores.

Além disso, é válido enfatizar e discutir a afirmação da hipótese na qual o estudo se baseou. A hipótese considerada foi de que a frequência de acesso dos participantes da pesquisa às ações de endomarketing da empresa está direta e positivamente relacionada com o seu comprometimento no trabalho. Esta hipótese foi confirmada, visto que a maioria das correlações entre as variáveis estudadas foi positiva, ou seja, são diretamente proporcionais.

Além das contribuições, é necessário considerar as limitações do estudo. O principal limite do estudo consiste em seu foco de pesquisa, visto que poderia ter sido feita uma análise mais profunda, no âmbito da Psicologia Social, quanto às crenças e atitudes dos funcionários na empresa. Em outras palavras, a decisão em averiguar a relação entre a frequência de acesso aos instrumentos do endomarketing pouco informa a respeito de atitudes e crenças por parte do indivíduo, visto que tais fatores também tem relação com o comprometimento no trabalho. Este limite pode ter sido uma das causas às correlações encontradas de fracas a moderadas.

Em relação ao endomarketing, a pesquisa manteve o foco na comunicação organizacional, que consiste em uma das funções do mesmo. Este enfoque considerou apenas a frequência de acesso aos instrumentos de endomarketing, desconsiderando outros fatores que podem afetar mais decisivamente no comprometimento do indivíduo, como por exemplo, a importância das ações do endomarketing para o mesmo.

Outra limitação consiste no tamanho da amostra alcançada. Visto que a taxa de retorno foi de 32,91%, pode-se dizer que a população da organização não foi

representada. São propostos posteriores estudos que alcancem maior representatividade da população organizacional.

Outra limitação do estudo consiste no instrumento utilizado. Em relação ao instrumento criado para averiguar as ações de endomarketing, vale ressaltar que esta medida ainda carece de validação psicométrica.

Quanto à Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), foram identificadas dificuldades na interpretação dos itens do instrumento por parte dos respondentes. Em alguns momentos da pesquisa, foi necessário o esclarecimento de alguns pontos do questionário por parte da pesquisadora, onde havia dupla interpretação em alguns itens. Tal problema gera alta dispersão, já que a confusão dos participantes poderia levá-los a uma resposta não fidedigna de sua compreensão do tema. O método utilizado para coleta de dados (eletrônico) também consiste em uma das limitações do estudo, já que este, por definição, apresenta limites quanto ao nível de alcance da população em estudo.

Frente a tais limitações, percebe-se necessária uma análise mais profunda por parte da organização a respeito do tema. Propõe-se, portanto, ampliar a amostra e utilizar outros instrumentos de pesquisa, avaliando mais profundamente os instrumentos de endomarketing utilizados, bem como seu alcance ao público alvo e a eficácia no alcance dos objetivos de cada instrumento. Sugere-se também como agenda de pesquisa que tal estudo seja aplicado inclusive em outras organizações de grande porte.

Quanto ao foco acadêmico, a presente pesquisa procurou apresentar meios teóricos e metodológicos acerca do assunto abordado. Visto que existem poucos estudos empíricos no Brasil a respeito da relação entre endomarketing e comprometimento, e, portanto, diversas lacunas sobre o tema, este estudo pode fomentar futuras pesquisas acadêmicas, já que pode ser considerado importante no âmbito da melhoria da comunicação entre funcionário e organização, bem como a busca de um maior comprometimento dos funcionários. A relação entre tais conceitos é visível neste estudo e em pesquisas estrangeiras que serviram como base teórica aqui, como o de Shekary *et al.* (2012) e o de Abzari *et al.* (2011).

Conclui-se, portanto, que os resultados obtidos vão ao encontro da teoria, já que diversos autores sugerem que o endomarketing proporciona uma relação de troca

entre os funcionários e a organização, visto que este consiste em um conjunto de práticas aprimoradas dentro da organização, na qual um dos objetivos é obter ou aumentar o comprometimento dos funcionários. Obteve-se como entendimento nos resultados desta pesquisa que a implementação de variadas ferramentas de endomarketing na organização proporciona uma troca saudável entre os funcionários e a mesma, o que, por consequência, alcança o desempenho e os resultados esperados. Porém, vale ressaltar que apesar de a literatura enfatizar a forte relação entre endomarketing e comprometimento humano no trabalho, a presente pesquisa obteve como resultado uma relação considerada de fraca a moderada entre as variáveis. Em termos práticos, o estudo permite que a empresa em estudo perceba alguns pontos podem ser trabalhados e melhorados, conforme já apontados anteriormente.

REFERÊNCIAS

- ABZARI, M.; GHORBANI, H.; MADANI, F. A. **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran**. Internal Journal of Marketing Studies. Irã, v. 3, n. 1, Fevereiro 2011.
- AHMED, P.K; RAFIQ, M. **The Scope of Internal Marketing: defining the boundary between marketing and human resource management**. Journal of Marketing Management. Reino Unido, v. 9, n. 3, p. 219-32, 1993.
- AHMED, P.K; RAFIQ, M. **Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension**. The Journal of Services Marketing. Reino Unido, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.
- AHMED, P. K.; RAFIQ, M. **Internal Marketing Issues and Challenges**. European Journal of Marketing. Reino Unido, v. 37, n. 9, p.1177, 2003.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**. Journal of Occupational Psychology. Grã Bretanha, v. 63, n. 4, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a threecomponent conceptualization**. Journal of Applied Psychology. V. 78, p. 538–551, 1993.
- ANSELMO, F. **Broadening even more the internal marketing concept**. European Journal of Marketing, V. 42, N. 11/12, p. 1246-1264, 2008.
- BALLANTYNE, D. **The strengths and weaknesses of internal marketing**, in Varey, R. J. e Lewis, B.R., Internal Marketing: Directions for Management, NY, Routledge . p. 43 – 60, 2000.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOHNENBERGER, M. C.; PINHEIRO, I. A. **Endomarketing: Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas**. REAd. Rio Grande do Sul, v. 8, n. 4, jul-ago, 2002.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- DESSLER, G. **Conquistando Comprometimento: Como Construir e Manter uma Força de Trabalho Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. **Perceived organizational support**, Journal of Applied Psychology, V. 71, p. 500-507, 1986.

GEORGE, W. R.; GRONROOS, C. **Developing customer-conscious employees at every level.** Internal Marketing, in Handbook Marketing, Congram, C. A. & Friedman M. L. eds., AMACOM, New York, 1989,

GREINER, L.E. **Patterns of organization change.** Harvard Business Review, V. 45, N. 4, p. 119-30, 1972.

GRONROOS, C. **Internal marketing - an integral part of marketing theory,** in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, p. 236-8, 1981.

HOGG, C. **Selling your soul.** Human Resources. V. 96, n. 25, p. 88-90, 1996.

MAIA, L. R. de S. **A intranet como Instrumento de Endomarketing.** 2010. 66 f. Monografia (bacharelado) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 5ª Ed. Capítulo 9. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 3, p. 67-87, set-dez, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, dez, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. **Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional.** REAd. Rio Grande do Norte e São Paulo, Ed. 43 v. 11, n. 1, jan-fev, 2005.

NAUDÉ, P.; DESAI, J.; MURPHY, J. **Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation.** European Journal of Marketing. Reino Unido, v. 37, n. 9, p. 1205, 2005.

NICKELS, W. G.; WOOD M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; Lucio, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SHEKARI, G. A.; MOGHADAM, S., K.; ADARYANY, N. R.; MOGHADAM, I. H. **The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment in Banking Industry through Structural Equation Modeling.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Irã, v. 3, n. 9, Janeiro 2012.

SILVA, R. B. da. **Endomarketing e o Comprometimento Organizacional na Percepção dos Empregados de uma Empresa de Serviços: Um Estudo de Caso no Banco de Brasília (BRB).** 2009. 74 f. Monografia (bacharelado) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D.; MCCULLOUGH, J. **Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union.** Journal of Professional Services marketing, V. 6, n.2, p. 193-202, 1991.

VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. **A Broadened Conception of Internal Marketing.** European Journal of Marketing. Reino Unido, v. 33, n. 9, p. 926-944, 1999.

WINTER, J.P. **Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite.** Health Marketing Quarterly, V. 3, N. 1, p. 69-77, 1985.

YANG, W. H. **Relationships among Internal Marketing Perceptions, Organizational Support, Job Satisfaction and Role Behavior in Healthcare Organizations.** Internal Journal of Management. Taiwan, v. 27, n. 2, p. 235, Agosto 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Pesquisa



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

INSTRUÇÕES GERAIS:

O objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre a relação entre Ações de Endomarketing e o Comprometimento na organização.

Responda de forma SINCERA, assinalando, à direita de cada item, o grau de concordância que você tem com a afirmativa.

Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB. Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso.

A divulgação dos resultados globais poderá ser solicitada diretamente aos pesquisadores responsáveis ou ao responsável pela pesquisa na Empresa.

MUITO IMPORTANTE:

- Sua participação é voluntária.
- Não é necessário se identificar.
- Os dados serão tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual.
- Fique tranquilo (a), a confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Por favor, não deixe questões em branco.

um desejo.												
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.												
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.												
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.												
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.												
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.												
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.												

Perfil do entrevistado:

1. Sexo

() Masculino () Feminino

2. Idade

3. Estado civil

() Casado(a) () Divorciado(a)

- | | |
|----------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Separado(a) | <input type="checkbox"/> Solteiro(a) |
| <input type="checkbox"/> União Estável | <input type="checkbox"/> Viúvo(a) |

4. Escolaridade

- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação Incompleta
- ☐ Pós-Graduação Completa

5. Ocupa Cargo Gerencial?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Diretoria/Unidade de trabalho

- ☐ PR – Presidência
- ☐ CAA - Auditoria
- ☐ DG – Diretoria de Gestão Corporativa
- ☐ DF – Diretoria Econômico-Financeira
- ☐ DE – Diretoria de Planejamento e Engenharia
- ☐ DO – Diretoria de Operação

7. Cargo

- ☐ Profissional de Nível Fundamental
- ☐ Profissional de Nível Médio Suporte
- ☐ Profissional de Nível Médio Operacional
- ☐ Profissional de Nível Superior

8. Tempo de empresa (Em anos. Caso tenha menos de um ano, assinale "0" zero).

Apêndice B – Tabela de Correlação entre as Variáveis Endomarketing e Comprometimento

Correlações										
	1. Utiliza a intranet da empresa	2. Lê o site da Empresa	3. Lê cartazes impressos dentro do trabalho	4. Lê banners dentro do trabalho	5. Participa de eventos internos	6. Participa do programa café com Presidente	7. Lê o jornal Novo Tempo	8. Lê a revista Corrente Contínua	9. Lê o resumo da semana (disponibilizado via e-mail)	10. Lê comunicados da empresa encaminhados via correio eletrônico corporativo
Comprometimento Afetivo	0,141**	0,411**	0,314**	0,281**	0,353**	0,207**	0,406**	0,430**	0,346**	0,253**
Comprometimento por Obrigação em Permanecer (Normativo)	0,009	0,297**	0,195**	0,163**	0,268**	0,267**	0,381**	0,395**	0,350**	0,081
Comprometimento por Obrigação pelo Desempenho (Normativo)	0,187**	0,193**	0,236**	0,237**	0,088	0,020	0,187**	0,173**	0,161**	0,243**
Comprometimento pelo Sentimento de Fazer Parte (Afiliativo)	0,117*	0,345**	0,314**	0,301**	0,360**	0,290**	0,391**	0,390**	0,357**	0,284**

Comprometimento pela Falta de Recompensas e Oportunidades (Instrumental)	-0,074	-0,071	-0,180**	-0,167**	-0,078	0,069	-0,119*	-0,101*	-0,021	-0,189**
Comprometimento por Linha Consistente de Atividade (Instrumental)	0,130**	0,279**	0,217**	0,185**	0,250**	0,151**	0,242**	0,241**	0,252**	0,153**
Comprometimento por Escassez de Alternativas	-0,135**	0,041	-0,009	-0,009	0,064	0,066	0,108*	0,179**	0,090	0,007

** . Correlação é significativa no nível 0,01

* . Correlação é significativa no nível 0,05

N = 396

Apêndice C – Tabela de Importância das Ações de Endomarketing para o Desempenho no Trabalho

Importância das Ações de Endomarketing para o Desempenho do Trabalho						
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1. Intranet	415	0	10	8,60	2,153	0,25
2. Site da Empresa	415	0	10	6,60	3,032	0,46
3. Cartaz Impresso	415	0	10	5,22	3,039	0,58
4. Banner	415	0	10	4,97	3,052	0,61
5. Eventos Internos	415	0	10	5,73	2,829	0,49
6. Café com Presidente	415	0	10	3,66	3,619	0,99
7. Jornal Novo Tempo	415	0	10	4,86	3,159	0,65
8. Revista Corrente Contínua	415	0	10	5,19	3,179	0,61
9. Resumo da Semana (via e-mail)	415	0	10	5,13	3,320	0,65
10. Correio Eletrônico Corporativo	415	0	10	8,63	2,244	0,26

ANEXOS

Anexo A – Organograma Geral da Empresa X

